



Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337
Blumenau, v. 13, n. 3, p. 143-161, jul./set., 2017

doi:10.4270/ruc.2017322
Disponível em www.furb.br/universocontabil



SISTEMAS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO, CLAREZA DE PAPEL, EMPOWERMENT PSICOLÓGICO E DESEMPENHO GERENCIAL: UM ESTUDO DE SUAS RELAÇÕES¹

PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS, ROLE CLARITY, PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND PERFORMANCE MANAGEMENT: A STUDY OF ITS RELATIONS

SISTEMAS DE MENSURACIÓN DE DESEMPEÑO, CLARIDAD DE PAPEL, EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO Y DESEMPEÑO DE GESTIÓN: UN ESTUDIO DE SUS RELACIONES

Edicreia Andrade dos Santos

Doutoranda em Contabilidade pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina,
Campus Reitor João David Ferreira Lima, s/n, Bairro Trindade
CEP 88040-970 – Florianópolis, SC – Brasil
E-mail: edicreiaandrade@yahoo.com.br
Telefone para contato: +55 (48) 3721-6436

Marcielle Anzilago

Doutoranda em Contabilidade pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina,
Campus Reitor João David Ferreira Lima, s/n, Bairro Trindade
CEP 88040-970 – Florianópolis, SC – Brasil
E-mail: marcianzilago@gmail.com
Telefone para contato: +55 (41) 99282-6327

Rogério João Lunkes

Doutor em Engenharia de Produção pela EPS/UFSC
Professor do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC
Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina,
Campus Reitor João David Ferreira Lima, s/n, Bairro Trindade
CEP 88040-970 – Florianópolis, SC – Brasil
E-mail: rogeriolunkes@hotmail.com
Telefone: +55 (48) 3721-6634

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo investigar como a relação entre sistemas de mensuração de desempenho e o desempenho gerencial pode ser explicado pelas variáveis intervenientes de

¹Artigo recebido em 24.01.2017. Revisado por pares em 14.05.2017. Reformulado em 09.06.2017. Recomendado para publicação em 21.07.2017 por Paulo Roberto da Cunha. Publicado em 30.09.2017. Organização responsável pelo periódico: FURB.

clareza de papel e *empowerment* psicológico. A pesquisa foi realizada fundamentando-se no estudo de Hall (2008), o qual foi enviado a 74 gestores de um grupo de lojas pertencentes a uma das maiores redes de varejo do Sul do Brasil. Trata-se de um estudo quantitativo, de caráter descritivo, o qual utilizou-se de estatística descritiva e equações estruturais por meio de PLS (*Partial Least Squares*). Os resultados evidenciam que, os sistemas de mensuração de desempenho afetam a clareza de papéis (objetivos e processos) e a dimensão competência do *empowerment* psicológico; que a clareza de objetivos e processos afetam o desempenho gerencial, entretanto o mesmo não é afetado pela dimensão impacto do *empowerment* psicológico. Conclui-se que os sistemas PMS estão diretamente relacionados com a função de cada gestor, pois observam claramente suas funções e objetivos/metapas, verifica-se que este conhecimento influencia positivamente e significativamente na relação com o desempenho gerencial, podendo depreender que quando os papéis são claros e as metas completamente conhecidas, estas afetam positivamente o desempenho. Como limitação do presente estudo salienta-se a análise realizada sem a observação dos efeitos de mediação entre as variáveis. Por isso, como recomendações futuras, sugere-se a consideração desta observação, como também a ampliação da amostra.

Palavras-chave: Sistemas de mensuração de desempenho; *Empowerment* psicológico; Clareza de papel; Desempenho gerencial.

ABSTRACT

The present article aims to investigate how the relationship between performance measurement systems and managerial performance can be explained by the intervening variables of paper clarity and psychological empowerment. The research was carried out based on the study by Hall (2008), which was sent to 74 managers of a group of stores belonging to one of the largest retail chains in the South of Brazil. This is a descriptive, quantitative study using descriptive statistics and structural equations using PLS (Partial Least Squares). The results show that performance measurement systems affect the clarity of roles (objectives and processes) and the competence dimension of psychological empowerment; That the clarity of objectives and processes affect managerial performance, however the same is not affected by the impact dimension of psychological empowerment. It is concluded that the PMS systems are directly related to the function of each manager, since they clearly observe their functions and goals, and it is verified that this knowledge influences positively and significantly in relation to the managerial performance, being able to suppose that when the roles are clear and the goals fully known it affects in a better performance. As a limitation of the present study, the analysis carried out without the observation of the effects of mediation among the variables is emphasized. Therefore, as future recommendations, we suggest considering this observation, as well as expanding the sample.

Keywords: Performance measurement systems; Psychological empowerment; Role clarity; Management performance.

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo investigar cómo la relación entre sistemas de medición de desempeño y el desempeño gerencial puede ser explicado por las variables intervinientes de claridad de papel y empoderamiento psicológico. La investigación fue realizada basándose en el estudio de Hall (2008), el cual fue enviado a 74 gestores de un grupo de tiendas pertenecientes a una de las mayores redes al por menor del sur de Brasil. Se trata de un estudio cuantitativo, de carácter descriptivo, el cual se utilizó de estadística descriptiva y ecuaciones

estructurales por medio de PLS (Partial Least Squares). Los resultados evidencian que los sistemas de medición de desempeño afectan la claridad de roles (objetivos y procesos) y la dimensión competencia del empowerment psicológico; Que la claridad de objetivos y procesos afectan el desempeño gerencial, sin embargo lo mismo no es afectado por la dimensión impacto del empowerment psicológico. Se concluye que los sistemas PMS están directamente relacionados con la función de cada gestor, pues observan claramente sus funciones y objetivos / metas, se verifica que este conocimiento influye positivamente y significativamente en la relación con el desempeño gerencial, pudiendo deducir que cuando los papeles Son claros y las metas completamente conocidas afectan en un mejor desempeño. Como limitación del presente estudio se destaca el análisis realizado sin la observación de los efectos de mediación entre las variables. Por eso, como recomendaciones futuras, se sugiere la consideración de esta observación, así como la ampliación de la muestra.

Palabras-clave: Sistemas de Medición del Rendimiento; Empoderamiento Psicológico; Claridad del rol; Resultados de la Gestión.

1 INTRODUÇÃO

As organizações nas últimas décadas têm procurado desenvolver sistemas mais abrangentes para a mensuração de desempenho com vistas a fornecer aos gestores e funcionários informações para auxiliar no gerenciamento das operações (ITTNER; LARCKER; RANDALL, 2003; HALL, 2008). Os sistemas de mensuração abrangente correspondem a um conjunto parcimonioso de medidas críticas de desempenho, tais como BSC e outros (MALINA; SELTO, 2001). Compreender o papel de um sistema de mensuração de desempenho é o primeiro passo na definição das capacidades e funções do sistema que irá apoiar a gestão. Por meio dos sistemas de mensuração de desempenho têm-se popularizado técnicas como Hierarquias de Desempenho (LYNCH; CRUZ, 1992) e o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1996) com a finalidade de melhorias do processo mensuração e avaliação de desempenho das organizações.

Nesta direção, as organizações têm adotado os sistemas de mensuração de desempenho, por fornecerem informações que permitem a identificação de estratégias com maior potencial para atingir os objetivos planejados, e ainda alinhar os processos de gestão, tais como a definição de metas, tomada de decisão e avaliação de desempenho (OTLEY, 1999). Neste contexto, estudos com respaldo das teorias psicológicas apontam que os mecanismos cognitivos e motivacionais são suscetíveis para explicar a relação entre as medidas de desempenho e o comportamento e empoderamento dos indivíduos. A literatura também apoia o fortalecimento da ligação entre as informações de desempenho e a motivação, trazendo subsídios informacionais acerca do desempenho do negócio, o qual torna-se indispensável para o desenvolvimento da capacidade (BOWEN; LAWLER, 1992; QUINN; SPREITZER, 1997). Por outro lado, a falta de informações sobre o desempenho tem efeitos adversos sobre a capacidade e sobre isso Spreitzer (1996) argumenta que o acesso a informação está associado de forma positiva com *empowerment* psicológico, que é um construto motivacional e, portanto, se distingue de fatores estruturais objetivos, como a delegação do poder de decisão.

Liden, Wayne e Sparrowe (2000) advogam que os indivíduos capacitados possuem um melhor desempenho em relação àqueles que estão menos capacitados. Isto pode ser justificado pelo *empowerment*, que em níveis mais elevados influencia no esforço e intensidade gerando persistência e flexibilidade de um indivíduo, face as suas tarefas (CONGER; KANUNGO, 1988; THOMAS; VELTHOUSE, 1990). Cada dimensão do *empowerment* psicológico está relacionada de maneira direta com o comportamento, melhorando o desempenho no ambiente de trabalho frente aos diversos obstáculos (THOMAS; VELTHOUSE, 1990; LIDEN;

WAYNE; SPARROWE, 2000). Outro fator que impacta no desempenho é a não definição correta dos papéis de cada gestor dentro da organização, a clareza do papel é fundamental e refere-se à medida em que os indivíduos compreendem claramente os deveres, tarefas, objetivos e expectativas de seus papéis de trabalho (KATZ; KAHN, 1978).

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

Dessa maneira, este estudo anseia investigar como a relação entre sistemas de mensuração de desempenho abrangente e desempenho gerencial pode ser explicada pelas variáveis intervenientes de clareza de papel e *empowerment* psicológico? Assim, este estudo objetiva verificar como o sistema de mensuração de desempenho abrangente afeta o desempenho gerencial por meio das variáveis de clareza de papel (objetivos e processos) e o *empowerment* psicológico.

A justificativa do desenvolvimento deste estudo sustenta-se nos argumentos de Shields, Deng e Kato (2000), no qual mencionam que as pesquisas teórico-empíricas que analisam se o sistema de mensuração de desempenho afeta direta ou indiretamente o desempenho do trabalho devido a lacuna existente nessa temática. Em cenário nacional o estudo preenche a carência de estudos psicológicos e em pesquisar tais efeitos, complementado pela percepção de clareza de papel e *empowerment* psicológico em empresas de varejo brasileira. O intuito deste estudo é avançar em pesquisas sobre como as teorias psicológicas podem contribuir com os mecanismos cognitivos e motivacionais para explicar a relação entre os sistemas de mensuração de desempenho abrangente e o desempenho gerencial, além de buscar entender o impacto dos fatores motivacionais no sistema de mensuração de desempenho com vistas a contribuir para a implantação de futuras melhorias. Com relação a área contábil, o estudo contribui na possibilidade de comparar resultados com outras pesquisas realizadas em ambientes culturais e níveis organizacionais diferentes.

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

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresentam-se os aspectos que respaldaram teoricamente este estudo. Primeiramente expõem-se sobre o sistema de mensuração de desempenho, na sequência, explora-se sobre o *empowerment* psicológico e em seguida, algumas especificidades do estudo de Hall (2008).

2.1 Sistemas de mensuração de desempenho

Os sistemas de mensuração de desempenho designados na literatura inglesa de *Performance Measurement Systems* (PMSs) estão diretamente relacionados com a operacionalização das estratégias da organização, tendo como escopo alertar os gestores para as incertezas, a fim de minimizar problemas ou otimizar oportunidades (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). A avaliação de desempenho é um processo de quantificar a

eficiência e a eficácia das ações, sendo um parâmetro utilizado para quantificar a qualidade das medidas em comparação com um padrão (NEELY *et al.*, 1995). A base para a mensuração de desempenho são as medidas utilizadas para capturar a essência do desempenho organizacional (GUNASEKARAN; PATEL; MCGAUGHEY, 2004).

Os PMS fornecem uma fonte eficaz de informação no que diz respeito às metas da organização, por dois motivos: (i) as medidas de desempenho fornecem uma abordagem sistemática para a tradução da estratégia em metas mensuráveis, sendo comunicadas de forma objetiva e clara aos gestores (BISBE, MALAGUEÑO, 2012). Para Locke (1996) e Locke e Latham (2002), o sistema de mensuração de desempenho fornece um suporte positivo para o estabelecimento de metas, pois os objetivos quantificados são mais eficazes para garantir alto desempenho de solicitações. O segundo motivo (ii) está no fornecimento de um *feedback* da informação. O *feedback* é necessário para melhorar o desempenho, é particularmente importante que os gestores possuam altos níveis de autoeficácia e quando estão sendo desafiadas pelos objetivos da organização, em consequência de sua definição, da prestação de serviços e informações de retorno, as medidas de desempenho executam um papel que podem influenciar na decisão por meio da qual os indivíduos e objetivos organizacionais estão alinhados (SPRINKLE, 2003).

Os processos de mensuração e avaliação do desempenho são elementos de um sistema de controle estratégico e podem ser usados para influenciar o comportamento. Assim um PMS mais abrangente tende a proporcionar informações mais benéficas e melhora o feedback para os gestores da organização, podendo refletir de maneira positiva no empoderamento psicológico dos mesmos (HALL, 2008). O fornecimento de informações sobre o desempenho dos negócios é essencial para o desenvolvimento do *empowerment* (SPREITZER, 1995), além de influenciar no aprendizado que é fundamental para a sobrevivência da organização, tendo em vista que os controles devem facilitar a formação de um clima de aprendizado na organização, influenciando diretamente o comportamento dos gestores (HENRI, 2006).

Deste modo, a forma como o PMS é utilizado também influencia a percepção dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, sua motivação seu comportamento e atitudes. Essas influências podem ser percebidas em aumento da aprendizagem, criatividade e melhoria de desempenho. Ademais, como observado pelo estudo de Marginson *et al.* (2014), o estilo de uso dos controles afeta no *empowerment* psicológico e no desempenho de gestores, isto é, o uso diagnóstico oferece sustentação para a clareza de papéis e atenua a ambiguidade de papéis; enquanto que o uso interativo diminui a ambiguidade de papéis por meio de interações entre funcionários e gestores.

2.2 Clareza de Papel

A clareza de papel refere-se às crenças dos indivíduos sobre as expectativas e comportamentos associados ao seu papel no trabalho (KAHN *et al.*, 1964). Nesse entendimento a clareza de papéis compreende as expectativas que os indivíduos possuem do seu papel no ambiente de trabalho em relação aos seus direitos, deveres e responsabilidades; das atividades que devem ser realizadas; e das possíveis consequências em realizar ou não essas atividades (KAHN *et al.*, 1964).

Nessa direção, a clareza do papel pode ser investigada sob duas dimensões: clareza de objetivos e clareza de processos (SAWYER, 1992). A clareza de objetivos pode ser entendida como o nível com que os objetivos e resultados relativos ao papel de trabalho, e a clareza de processos, pelo nível com que o indivíduo conhece os meios pelos quais deve realizar suas atividades e atingir seus objetivos (SAWYER, 1992). Desse modo o esclarecimento dos papéis dos funcionários de uma organização pode influenciar em um melhor desempenho tanto para o indivíduo quanto para a organização tendo em vista que afeta a o empoderamento do mesmo,

na harmonia e redução do conflito, ansiedade e stress no local de trabalho.

Nesta direção, a clareza de papéis dos funcionários pode ser influenciada por um PMS mais abrangente que pode ser melhorada a partir do fornecimento de informações mais completas sobre as estratégias e operações da organização, o que os ajuda a entender melhor seu próprio papel dentro da mesma (HALL, 2008). Ademais, a existência de *feedback* no processo pode aumentar o nível de certeza dos gestores acerca das exigências de seu papel no trabalho (KAHN *et al.*, 1964) além de melhorar a compreensão destes sobre o que se espera deles, e assim aumentar a clareza dos objetivos. Ainda nessa linha, um PMS mais abrangente pode influenciar os gestores no aumento de clareza dos processos a serem realizados, nos direcionadores de desempenho e na melhor compreensão das operações da organização (HALL, 2008).

Os funcionários necessitam de informações suficientes, completas e tempestivas para a consecução de suas tarefas de forma eficaz. Assim, a falta de informações a respeito dos objetivos, os comportamentos e os processos de trabalho de maneira mais eficaz pode resultar em esforços ineficientes, não direcionados ou insuficientes para as tarefas, podendo assim, influenciar na redução do desempenho no trabalho (TUBRE; COLLINS, 2000). Desse modo, funcionários e gestores são mais eficazes quando compreendem o que precisa ser feito e como as funções devem ser executadas. Isso também pode influenciar no empowerment psicológico dos mesmos (HALL, 2008).

2.3 Empowerment Psicológico

O *empowerment* psicológico, de acordo com Spreitzer (1995), pode ser entendido como a motivação intrínseca ou reação psicológica de um indivíduo em direção ao seu ambiente de trabalho. Dentre outras definições de *empowerment* incluem a noção de descentralização da autoridade e responsabilidade da tomada de decisões de empregados de níveis inferiores na hierarquia da organização, permitindo-lhes certa discricionariedade para agir por conta própria, pensando estrategicamente e sendo responsáveis pela qualidade de suas ações a fim de melhorar o funcionamento da entidade (BARTON; BARTON, 2011). O *Empowerment* implica na concessão de autoridade e autonomia necessárias para permitir os subordinados exercerem o controle sobre as decisões no local de trabalho. Para Ford e Fottler (1995), *empowerment* é um mecanismo pelo qual os indivíduos e as equipes são responsáveis pelos resultados e no qual os líderes estão envolvidos em estratégias de fortalecimento das competências e potencialidades dos colaboradores (WELLINS; BYHAM; WILSON, 1991).

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

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

Estas quatro cognições de acordo com Spreitzer (1995) combinam aditivamente para produzir uma sensação geral de capacitação e refletem uma orientação ativa no desempenho do trabalho. Em linhas gerais, é uma orientação de que, os desejos individuais sejam capazes de moldar o seu papel, uma vez que, a capacidade tem sido vista como um construto motivacional interno (SPREITZER, 1995). Empregados com autodeterminação possuem controle sobre o

que irão fazer a partir de uma perspectiva motivacional, a capacitação psicológica pode tornar-se um recurso que permite o envolvimento dos indivíduos com suas atividades (SPECTOR, 1986).

Detalhadamente, as quatro cognições do *empowerment* psicológico são assim definidas: (i) autodeterminação: refere-se aos sentimentos de escolha e controle do indivíduo sobre seu trabalho, o que afeta diretamente na autonomia; (ii) competência: nível de auto-eficácia do indivíduo face ao seu trabalho; (iii) impacto: concernente as crenças individuais das capacidades frente as questões organizacionais; e (iv) significado: refere-se as crenças e valores individuais bem como os aspectos do trabalho. Juntas, as quatro cognições refletem na orientação para o desempenho no trabalho, ou seja, por uma orientação ativa em que os desejos individuais são capazes de moldar o contexto da performance de suas atividades (THOMAS; VELTHOUSE, 1990; SPREITZER, 1995). Desse modelo, essas dimensões são discutidas para criar uma construção geral de capacitação psicológica, especificando um conjunto quase completo ou suficiente de cognições para a sua compreensão (THOMAS; VELTHOUSE, 1990).

Há evidências na literatura de que o *empowerment* psicológico está positivamente relacionado á vários resultados positivos dos empregados, tais como o comprometimento organizacional (MANZ; SIMS, 1993), o comportamento inovador (SPREITZER, 1995), o comportamento organizacional (ONYISHI, 2006), a satisfação e desempenho no trabalho (DICKSON; LORENZ, 2009; HECHANOVA; ALAMPAY; FRANCO, 2009). Nesta perspectiva, Thomas e Velhouse (1990) e Spreitzer (1995) propagam que o *empowerment* psicológico é uma soma destes componentes, e está positivamente relacionado com estes comportamentos positivos e com o comprometimento ao trabalho de cada empregado.

2.3 Estudo base: Hall (2008)

O presente estudo faz uso dos construtos teóricos empregados por Hall (2008) que verificou junto aos gestores de unidades de negócios estratégicas como os sistemas de mensuração de desempenho (*Performance Measurement Systems - PMS*) abrangente afetam o desempenho gerencial, propondo que o efeito do PMS é indireto por meio das variáveis mediadoras clareza de papel e *empowerment* psicológico. Para a consecução do trabalho, o autor coletou os dados de 83 gestores de empresas industriais australianas, por meio de um questionário elaborado com escala tipo *Likert* de 7 pontos. Como direcionamento do estudo, Hall (2008) pautou-se em 5 hipóteses que são testadas no presente trabalho:

Quadro 1 – Hipóteses da pesquisa

Hipótese	Descrição
H1	Há uma relação positiva entre o sistema de mensuração de desempenho abrangente e a clareza de papéis.
H2	Há uma relação positiva entre a clareza de papéis e desempenho gerencial.
H3	Há uma relação positiva entre o sistema de mensuração de desempenho abrangente e o <i>empowerment</i> psicológico.
H4	Há uma relação positiva entre o <i>empowerment</i> psicológico e desempenho gerencial.
H5	Há uma relação positiva entre a clareza de papéis e o <i>empowerment</i> psicológico.

Fonte: Traduzido de Hall (2008)

As hipóteses propostas por Hall (2008) estão relacionadas graficamente conforme Figura 1.

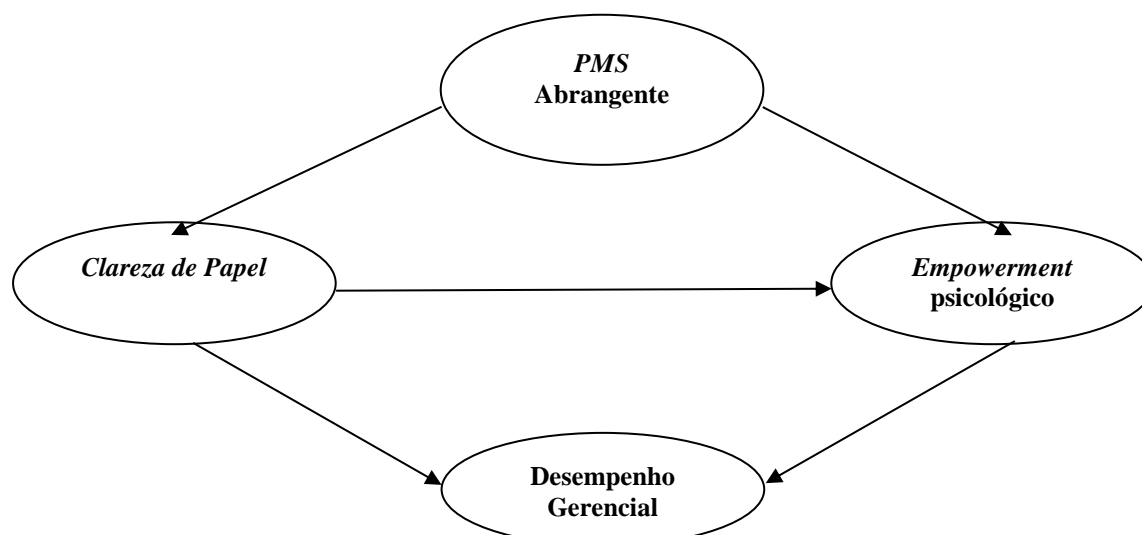


Figura 1- Modelo teórico da pesquisa

Fonte: Hall (2008)

Para a análise dos dados, Hall (2008) utilizou-se do método de equações estruturais. Os resultados alcançados indicaram que o PMS abrangente está relacionado indiretamente com o desempenho gerencial e com as variáveis intervenientes de clareza de papel e *empowerment* psicológico. Este achado destaca o papel dos mecanismos cognitivos e motivacionais para explicar o efeito dos PMS sobre o desempenho gerencial. Em particular, a cognição e a motivação têm influência nos gestores, que, por sua vez, influenciam o desempenho gerencial. Ademais, os PMS abrangentes não estão diretamente relacionados com o desempenho gerencial, pelo contrário, estão indiretamente relacionados por meio das variáveis de clareza de papel (clareza de objetivos e clareza de processos) e *empowerment* psicológico (autodeterminação, competência, impacto e significado).

Ressalta-se que estudos recentes utilizaram o modelo de Hall (2008) para aplicação em contextos diferentes como Marginson *et al.* (2014), Klann e Beuren (2014), e Yuliansyah e Khan (2015). Marginson *et al.* (2014) reproduziram parcialmente o modelo em uma empresa de telecomunicações que estava alterando seu modelo estratégico para encarar a incerteza ambiental e verificaram que tanto o uso diagnóstico quanto o uso interativo do PMS, com medidas não financeiras, relaciona-se negativamente com a ambiguidade de papéis.

Klann e Beuren (2014) aplicaram uma réplica do modelo com dados de 20 empregados de setores administrativos de quatro empresas localizadas em Santa Catarina/Brasil. Dentre os resultados mesmo que parciais, observaram relações de algumas dimensões do *empowerment* psicológico (impacto) com a compreensibilidade do PMS e com o desempenho gerencial. Como considerações gerais, enfatizaram que o *empowerment* psicológico na amostra investigada não apresentou associação significativa com o PMS e com o desempenho gerencial.

Yuliansyah e Khan (2015) averiguaram a validade e os limites do modelo com funcionários de níveis hierárquicos inferiores do setor bancário da Indonésia e obtiveram 135 respostas válidas. Dentre os achados constataram que as dimensões - competência e autodeterminação - do *empowerment* psicológico contribuem com a relação entre o PMS e o desempenho, o que reforça os reflexos do contexto nas investigações sobre *empowerment* psicológico diferindo assim do estudo de Hall (2008).

Com base no apresentado e com a sustentação do estudo de Hall (2008) buscou-se realizar sua aplicação em um contexto geográfico e economicamente diferente. Geográfico por ser aplicado no cenário brasileiro com cultura, costumes e práticas diferentes, e econômico por abordar gestores de um grupo de lojas comerciais de uma grande organização varejista. Assim, há possibilidades de diferentes interpretações, sem que isso cause prejuízos à análise proposta.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa com características descritiva e exploratória utiliza fontes primárias para atender ao objetivo de analisar o efeito dos sistemas de mensuração de desempenho abrangente na clareza de papel, *empowerment* psicológico e desempenho gerencial. Quanto aos procedimentos caracteriza-se como *survey* ou levantamento, e em relação à abordagem classifica-se como quantitativa, por empregar técnicas estatísticas na análise dos dados.

A população da pesquisa compreendeu gestores de um grupo 231 lojas pertencente a uma das maiores redes de varejo do Brasil presentes em 4 estados brasileiros, sendo Paraná, Santa Catarina, São Paulo e Mato Grosso do Sul. Optou-se pelos profissionais das lojas desta organização pelas seguintes justificativas: (i) pelo fato da sua representatividade no cenário econômico dos estados que se fazem presentes, seja na geração de emprego e renda, e por estar inserida em um ambiente dinâmico e heterogêneo e;(ii) este grupo organizacional tem como visão direcionadora de seus negócios, ser uma das melhores redes de varejo do Brasil com uma gestão profissionalizada, orientada ao resultado, com foco no cliente e no desenvolvimento de pessoas. Isso denota além da importância dada para sua clientela, o valor e relevância de seus funcionários que fazem tudo acontecer.

Para a escolha da amostra selecionou-se aleatoriamente 50% das lojas (n = 115) das mais antigas (mais tempo de atendimento), as quais estão localizadas no Estado do Paraná para o envio do instrumento de pesquisa por meio da plataforma *Google Docs.*, o qual ficou disponível aos respondentes no período de 05 de fevereiro a 20 de março de 2015. A amostra final constituiu-se de 74 gestores respondentes.

O instrumento de pesquisa utilizado foi adaptado do estudo de Hall (2008), estruturado com 40 assertivas divididas em 4 blocos e que fazem inferências a seis variáveis, mensuradas em escala do tipo *Likert* de 7 pontos. Ressalta-se que foi realizado um pré-teste com 6 profissionais dos setores da controladoria e diretoria da mesma organização para examinar dificuldades percebidas com o conteúdo das assertivas. Com as recomendações recebidas, procedeu-se os ajustes para a redação do questionário em sua versão final. O questionário foi composto conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Construtos da pesquisa – variáveis e referências

Construtos	Variáveis	Referências	Questões
Medidas de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso interativo; ▪ Uso diagnóstico; ▪ <i>Feedback</i>; ▪ Metas. 	Simons (1995); Henri (2006); Anthony e Govindarajan (2008).	1 a 9 Bloco A
<i>Empowerment psicológico</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoeficácia; ▪ Comportamento organizacional; ▪ Comprometimento organizacional; ▪ Comportamento inovador e satisfação; ▪ Desempenho. 	Thomas e Velthouse (1990); Spreitzer (1995); Onyishi (2006); Dickson e Lorenz (2009); Hechanova; Alampay; Franco, (2009).	1 a 12 Bloco B
Clareza de papel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deveres; ▪ Responsabilidades; ▪ Tarefas. 	Bowen; Lawler (1992); Quinn; Spreitzer (1997).	1 a 10 Bloco C
Desempenho gerencial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejamento; ▪ Avaliação; ▪ Supervisão; ▪ Negociação; ▪ Nível hierárquico. 	Henderson (1980); Merchant (1998).	1 a 9 Bloco D

Fonte: Adaptado de Hall (2008)

Na análise dos dados utilizou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais

(MEE) estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares – PLS*) executada no *software SmartPLS versão 3*. 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). Bido *et al.* (2010) explicam que o principal objetivo do PLS é estimar a variância de construtos endógenos e suas respectivas variáveis manifestas, a um nível de significância de 5%.

Para usar o PLS, estimou-se o tamanho necessário da amostra, utilizando o *software G*Power 3.1.9.2* (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), o que resultou em pelo menos 70 respostas válidas, considerando-se os seguintes parâmetros: (i) maior número de variáveis preditoras, ou seja, a maior quantidade de setas que chegam a uma variável latente; (ii) o tamanho do efeito (efeito médio de 0,15); (iii) o nível de significância de $\alpha = 5\%$; e (iv) o poder da amostra de $1 - \beta = 0,8$ (COHEN, 1988). Isto posto, considera-se a amostra de 74 respondentes adequada para explorar as hipóteses por meio do PLS via técnica de *bootstrapping* para determinar se os coeficientes de regressão do modelo estrutural são estatisticamente significantes, o que propicia observações de amostragem, além de estimar a significância do efeito em cada coeficiente de regressão entre as variáveis.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos Respondentes e estatísticas descritiva das respostas

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

Tabela 1 – Perfil dos respondentes

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

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os dados demográficos identificados, constata-se que 58 respondentes são do gênero masculino e apenas 16 do gênero feminino. A maioria dos inquiridos (54,05%) possui idade entre 26 e 35 anos, seguidos respectivamente pela faixa de 36 a 45 anos (29,75%). Estes números mostram a forte concentração em cargos de gerência de pessoas com idade entre 26 e 45 anos. Isso pode ser justificado pelo fato de que em muitos casos de empresas comerciais, os funcionários começam suas carreiras como vendedores bem jovens (entre 18 e 25 anos) e são promovidos à gerência de vendas (ou de lojas) após um determinado período.

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

Para participar da pesquisa foi exigido dos respondentes no mínimo 12 meses de experiência no cargo de gerente (gestor) dentro da organização, visto que este filtro implicaria em maior familiaridade entre o gestor e as políticas da empresa e conseqüentemente com seus subordinados e com mais experiência no cargo o gestor conseguiria responder melhor o

instrumento de pesquisa sem causar nenhum viés. Assim, foram obtidas 76 respostas de maneira geral, sendo eliminadas 2 por não se encaixarem nesses requisitos. Das 74 restantes, 66 respostas de gerente de loja (geral) e 8 de gerentes considerados *trainees* e gerentes júnior.

4.2 Modelo estrutural e hipóteses de pesquisa

Para análise dos dados pela técnica de Equações Estruturais foram adotados os mesmos procedimentos do estudo de Hall (2008). Para a avaliação da validade de adequação dos construtos, observou-se a validade convergente e a validade discriminante. A primeira a ser avaliada foi a validade discriminante e verificou-se que inicialmente, todos os 40 indicadores do instrumento de pesquisa, não apresentaram bons índices de ajuste, pois alguns possuíam as cargas fatoriais menores que os valores considerados como ideais. Desta forma, foram realizados ajustes para se obter resultados favoráveis e por isso foram excluídos 4 indicadores de desempenho (DG3, DG6, DG7, DG8). Assim, as cargas fatoriais finais estão destacadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Validade Discriminante - Matriz Cross Loadings

VARIÁVEIS	AD	CO	COMP	CP	D.G	IMP	SIG	PMS
AD_1	0,792	0,385	0,407	0,439	0,440	0,390	0,354	0,205
AD_2	0,899	0,483	0,397	0,475	0,501	0,495	0,343	0,212
AD_3	0,884	0,479	0,383	0,525	0,458	0,431	0,343	0,317
CO_1	0,554	0,889	0,677	0,738	0,600	0,519	0,686	0,540
CO_2	0,463	0,857	0,653	0,555	0,550	0,478	0,653	0,381
CO_3	0,416	0,816	0,439	0,629	0,517	0,452	0,482	0,606
CO_4	0,382	0,888	0,565	0,623	0,584	0,494	0,621	0,405
CO_5	0,435	0,872	0,521	0,704	0,551	0,383	0,571	0,479
COMP_1	0,437	0,604	0,884	0,543	0,337	0,483	0,740	0,226
COMP_2	0,356	0,583	0,894	0,522	0,262	0,410	0,613	0,233
COMP_3	0,367	0,495	0,747	0,473	0,256	0,402	0,378	0,266
CP_1	0,542	0,617	0,515	0,894	0,556	0,467	0,403	0,502
CP_2	0,611	0,590	0,620	0,874	0,519	0,340	0,448	0,483
CP_3	0,373	0,680	0,584	0,888	0,537	0,402	0,455	0,553
CP_4	0,484	0,726	0,442	0,787	0,666	0,498	0,600	0,488
CP_5	0,378	0,611	0,450	0,852	0,609	0,396	0,440	0,561
DG_1	0,501	0,534	0,277	0,539	0,709	0,394	0,393	0,292
DG_2	0,385	0,455	0,185	0,462	0,811	0,312	0,333	0,208
DG_4	0,345	0,542	0,177	0,553	0,785	0,350	0,377	0,407
DG_5	0,332	0,507	0,332	0,485	0,771	0,443	0,487	0,258
DG_9	0,511	0,417	0,341	0,518	0,737	0,279	0,338	0,271
IMP_1	0,360	0,396	0,391	0,251	0,208	0,749	0,371	0,299
IMP_2	0,479	0,479	0,424	0,489	0,513	0,889	0,522	0,251
IMP_3	0,469	0,514	0,511	0,477	0,425	0,938	0,538	0,286
SIG_1	0,338	0,556	0,575	0,497	0,422	0,446	0,862	0,261
SIG_2	0,374	0,600	0,521	0,463	0,472	0,481	0,822	0,305
SIG_3	0,330	0,658	0,706	0,464	0,419	0,529	0,906	0,237
PMS_1	0,099	0,374	0,157	0,399	0,226	0,186	0,152	0,730
PMS_2	0,152	0,418	0,175	0,457	0,385	0,220	0,226	0,772
PMS_3	0,115	0,371	0,211	0,379	0,243	0,146	0,229	0,758
PMS_4	0,172	0,370	0,200	0,475	0,266	0,286	0,212	0,794
PMS_5	0,276	0,379	0,150	0,345	0,271	0,222	0,242	0,757
PMS_6	0,253	0,608	0,305	0,526	0,391	0,356	0,376	0,827
PMS_7	0,334	0,433	0,268	0,471	0,199	0,279	0,218	0,805
PMS_8	0,258	0,311	0,173	0,533	0,287	0,255	0,142	0,660
PMS_9	0,224	0,424	0,228	0,449	0,285	0,107	0,239	0,654

Obs.: AD: Autodeterminação; CO: Clareza de Objetivos; COMP: Competência; CP: Clareza de Processos; DG: Desempenho Gerencial; IMP: Impacto; PMS: *Performance Measurement Systems*; SIG: Significado.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda para a confirmação da validade discriminante das variáveis latentes do modelo que de acordo com Fornell e Larcker (1981), é confirmada quando o valor da raiz quadrada da AVE (*Average Variance Extracted*) é maior que os valores absolutos das correlações com as demais variáveis latentes testou-se o critério de Fornell e Larcker (1981). Isto posto, confirma-se por meio da Tabela 3 que as variáveis satisfazem essa respectiva condição.

Tabela 3 – Validade discriminante

	AD	CO	COMP	CP	D.G	IMP	PMS	SIG
AD	0,860	-	-	-	-	-	-	-
CO	0,524	0,865	-	-	-	-	-	-
COMP	0,459	0,667	0,844	-	-	-	-	-
CP	0,559	0,752	0,608	0,860	-	-	-	-
D.G	0,543	0,649	0,340	0,674	0,763	-	-	-
IMP	0,512	0,541	0,513	0,491	0,481	0,863	-	-
PMS	0,286	0,556	0,283	0,602	0,408	0,314	0,753	-
SIG	0,402	0,702	0,700	0,549	0,535	0,563	0,309	0,864

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a análise das cargas fatoriais, realizou-se a apreciação da AVE (*Average Variance Extracted*) ou variância média extraída (VME) e da Confiabilidade Composta (CC) que apresentaram valores recomendados, sendo acima 0,5 e de 0,7 respectivamente (FORNELL; LARCKER, 1981). Isto posto, na Tabela 4 são destacados os coeficientes da AVE, da Confiabilidade Composta e complementarmente os do Alfa de *Cronbach* e do R² para enriquecer as análises.

Tabela 4 – AVE, Confiabilidade Composta, Alfa de Cronbach e R²

Variáveis	<i>Average Variance Extracted</i>	Confiabilidade Composta	Alfa de <i>Cronbach</i>	R ²
AD	0,739	0,895	0,822	0,347
CO	0,748	0,937	0,916	0,309
COMP	0,713	0,881	0,796	0,500
CP	0,739	0,934	0,911	0,362
D.G	0,583	0,874	0,821	0,600
IMP	0,744	0,896	0,830	0,309
PMS	0,567	0,921	0,904	-
SIG	0,747	0,898	0,829	0,507

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 4 que todas as cargas para a AVE mostraram-se estatisticamente significativas, isto é, com valores iguais ou superiores a 0,5 (FORNELL; LARCKER, 1981). O indicador da Confiabilidade Composta, também atendeu aos padrões considerados satisfatórios assim como os valores do Alfa de *Cronbach* todos acima de 0,7 para as variáveis latentes. Juntos (Confiabilidade Composta e Alfa de *Cronbach*) asseguram que a amostra está livre de vieses e que o instrumento de coleta de dados é confiável (HAIR Jr. *et al.*, 2009). O cálculo do alfa de Cronbach foi analisado para verificar a consistência interna dos resultados de cada variável latente (VL), o qual estabelece a expectativa de erro da medida feita, e quanto mais próximo de 1,00, menor a expectativa de erro e maior a confiabilidade do instrumento (Hair Jr *et al.*, 2009). Os resultados do alfa de Cronbach demonstraram um grau de fidelidade aceitável. E, por fim, para os valores obtidos para os coeficientes de determinação (R²) observa-se que a variável, desempenho gerencial é explicada em 60% pelo modelo total.

Posteriormente, foi realizado o teste de análise do *Bootstrapping*, o qual avalia a significância das relações entre os construtos. A partir deste é possível identificar se outras variáveis não mensuradas no modelo podem interferir significativamente para maiores relações da proposta teórica. Para isso efetuou-se a análise de *bootstrapping*, gerando N = 2.000 sub-amostras diferentes, cada uma com n = 74 observações, como recomendado por Hair Jr *et al.* (2009). Em seguida, verificou-se os coeficientes de caminhos (*path coefficients*), com as hipóteses da pesquisa testadas a partir do teste *t* de *Student* conforme Tabela 5.

SISTEMAS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO, CLAREZA DE PAPEL, EMPOWERMENT PSICOLÓGICO E DESEMPENHO GERENCIAL: UM ESTUDO DE SUAS RELAÇÕES

Tabela 5 – Resultados do PLS – path coeficiente

Relação Estrutural	Dimensões	Valor	t-valor	p-valor	Hipótese
PMS -> Clareza de Papéis	PMS -> CO	0,556	5,392	0,000*	H1
	PMS -> CP	0,602	5,872	0,000*	
Clareza de Papéis -> Desempenho Gerencial	CO -> D.G	0,292	1,856	0,064***	H2
	CP -> D.G	0,420	3,164	0,0028*	
PMS -> Empowerment Psicológico	PMS -> AD	-0,123	1,087	0,278	H3
	PMS -> COMP	-0,216	1,718	0,086***	
	PMS -> IMP	-0,037	0,301	0,763	
	PMS -> SIG	-0,146	1,424	0,155	
Empowerment Psicológico -> Desempenho Gerencial	AD -> D.G	0,211	1,902	0,058***	H4
	COMP -> D.G	-0,402	3,083	0,002*	
	IMP -> D.G	0,077	0,625	0,532	
Clareza de Papéis -> Empowerment Psicológico	SIG -> D.G	0,224	1,784	0,075***	H5
	CO -> AD	0,269	1,925	0,055***	
	CO -> COMP	0,534	3,729	0,000*	
	CO -> IMP	0,402	2,449	0,015**	
	CO -> SIG	0,701	6,054	0,000*	
	CP -> AD	0,430	3,054	0,002*	
	CP -> COMP	0,336	2,227	0,026**	
CP -> IMP	0,211	1,364	0,173		
CP -> SIG	0,110	0,776	0,438		

Obs.: *Significante a 1%, **Significante a 5%, ***Significante a 10%.

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a leitura da Tabela 5 observa-se que valores dos coeficientes de caminho considerados significantes para valores de 1%, 5% e 10%. A ilustração do modelo empírico com os coeficientes de caminho pode ser verificada na Figura 2.

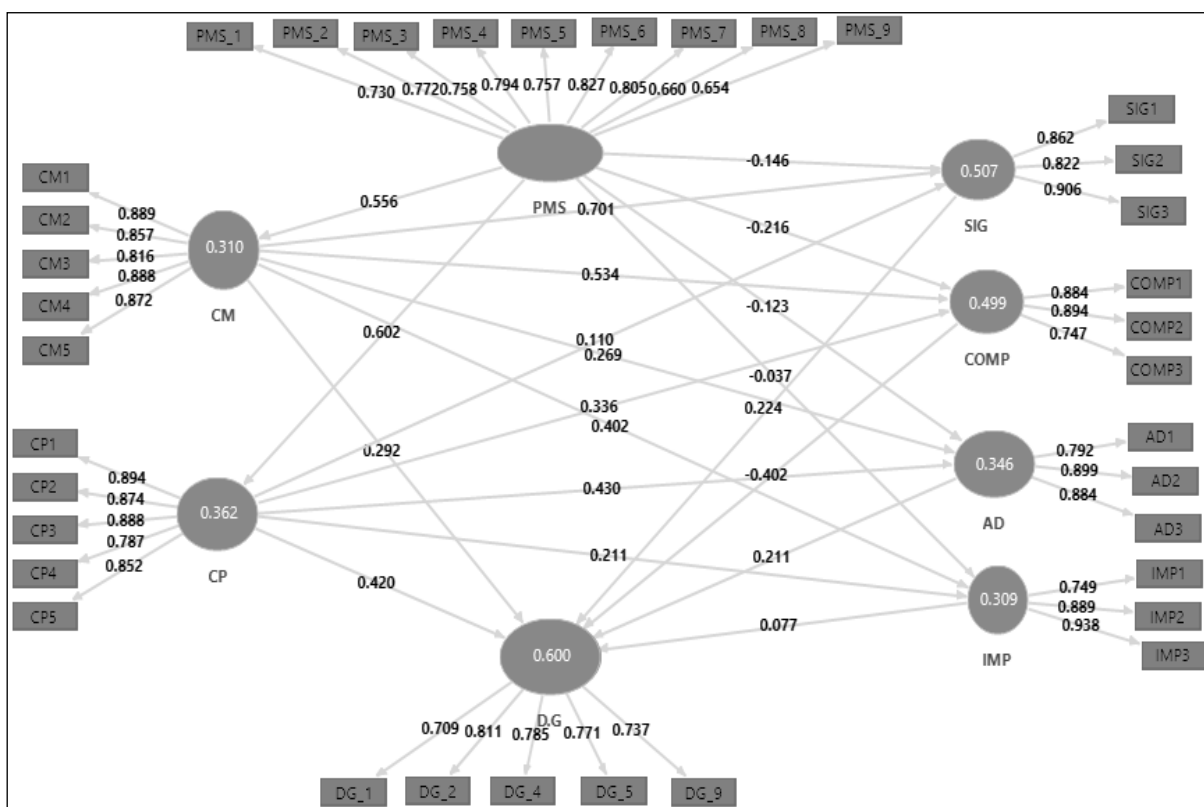


Figura 2 - Resultados do modelo PLS

Fonte: Dados da Pesquisa

A partir dos resultados da Figura 2 pode-se analisar as hipóteses enunciadas nesta pesquisa. A primeira hipótese (H1) buscou testar se existe uma relação positiva entre um PMS abrangente e clareza de papel (CO e CP), o que foi confirmado a um nível de significância de 1% para ambas as dimensões (clareza de objetivos com $\beta = 0,556$, $t = 5,392$, $p < 0,01$ e clareza de processos $\beta = 0,602$, $t = 5,872$, $p < 0,01$). Estes resultados evidenciam que os gestores inquiridos percebem que os usos de medidas de avaliação de desempenho são claras e coerentes com as suas funções, papéis e objetivos exercidos na organização, além de terem um feedback a respeito da importância destas para suas atividades. Estes resultados são divergentes do estudo de Hall (2008), que não encontrou relação significativa.

Sob a premissa de que há uma relação positiva entre a Clareza de Papéis (CO e CP) e o desempenho gerencial é que se investigou a segunda hipótese. Tal relação foi suportada, positiva e estatisticamente significativa (CO -> D.G com $\beta = 0,291$, $t = 1,856$, $p < 0,10$ e, com CP -> D.G com $\beta = 0,420$, $t = 3,164$, $p < 0,01$). Isto indica que quanto maior a percepção do gestor em relação aos objetivos da sua função, melhor é o seu desempenho, corroborando com os achados de Hall (2008). Tais resultados permitem depreender que os gestores questionados quando têm claro conhecimento de suas metas e processos, procuram se direcionar e também sua equipe para juntos atingirem os resultados de excelência. Isso reflete em melhor desempenho e satisfação para ele e todos os que estão sob sua gestão.

A H3 buscava verificar se existe uma relação positiva entre o PMS abrangente e as quatro dimensões do *empowerment* psicológico entendido em autodeterminação, competência, impacto e significado, foi suportada parcialmente. Ressalta-se que somente a relação PMS -> COMP foi significativa se considerada um nível de significância de 10%, porém indicando um β negativo. Este achado permite inferir que o PMS abrangente exerce influência negativa no nível de auto eficácia do gestor frente ao seu trabalho, talvez pelo mesmo não possibilitar flexibilidade no uso das medidas e de suas atividades.

No que tange a quarta hipótese, o intuito foi verificar se existe uma relação positiva entre as quatro dimensões do *empowerment* psicológico e desempenho gerencial. A única relação não corroborada foi entre impacto->desempenho (IMP -> D.G) denotando que as crenças individuais das capacidades, frente as questões organizacionais não afetam na motivação, engajamento e desempenho dos gestores. Este achado diverge de Klann e Beuren (2014), por exemplo, no qual evidenciaram que apenas a dimensão impacto apresentou associação com o desempenho gerencial dos empregados analisados. Por sua vez as relações autodeterminação->desempenho ($\beta = 0,211$, $t = 1,902$, $p < 0,10$), competência->desempenho ($\beta = -0,402$, $t = 3,083$, $p < 0,01$), e significado->desempenho ($\beta = 0,224$, $t = 1,784$, $p < 0,10$) foram constatadas estatisticamente significantes. Contudo, a relação competência->desempenho gerencial resultou em um β negativo o que permite inferir que os gestores entendem que o PMS está direcionado quase que exclusivamente para o cargo e tarefas que o mesmo desempenha, desconsiderando suas competências pessoais. Possivelmente, faz-se necessário algumas mudanças nos parâmetros das avaliações, nas quais o importante a ser considerado seja buscar um alinhamento com as competências específicas do gestor e de suas equipes.

Como quinta hipótese buscou-se testar a existência de uma relação positiva entre a clareza de papéis (CO e CP) e o *empowerment* psicológico (AD, COMP, IMP, SIG). Esta hipótese foi parcialmente sustentada pelo fato das relações, CP -> IMP e CP -> SIG não apresentarem significância estatística. Isso denota que os gestores conhecem bem os meios pelos quais devem realizar suas atividades e atingir seus objetivos, mas isso não afeta significativamente as percepções de impacto e de significado de suas atividades desenvolvidas. Em contrapartida, quanto mais estes gestores têm clareza de suas metas/objetivos a serem alcançados, maior é a percepção de empoderamento dos mesmos, o que pode ser totalmente justificado pelo tipo de segmento no qual estão inseridos. Em síntese, estes resultados destoam da pesquisa base, na qual Hall (2008) constatou que clareza de processos estava positivamente

relacionada com autodeterminação, competência e impacto, ao passo que clareza de objetivos estava relacionada com competência, impacto e significado.

5 CONCLUSÕES

O estudo objetivou analisar como a relação entre sistemas de mensuração de desempenho e desempenho gerencial pode ser explicada pelas variáveis intervenientes de clareza papel (clareza de objetivos e clareza de processos) e *empowerment* psicológico (autodeterminação, competência, impacto e significado). Para o atingimento do escopo foi aplicado um questionário para 74 gestores de lojas pertencentes a filiais de uma das maiores redes de varejo do Brasil presentes em 4 estados (Paraná, Santa Catarina, São Paulo e Mato Grosso do Sul).

Dentre os resultados da análise descritiva percebeu-se que a maioria dos respondentes eram do gênero masculino e com idade média de 45 anos. Em relação à escolaridade destaca-se que, 50% dos respondentes possuem o ensino médio, seguidos por 27,03% que cursaram ou estão cursando o ensino superior.

Constatou-se por meio dos achados que os PMS estão diretamente relacionados com a função de cada gestor, pois observam claramente suas funções e objetivos/metasp. Ainda em relação à observação destas, verifica-se que este conhecimento influencia positivamente e significativamente na relação com o desempenho gerencial, podendo deprender que quando os papéis são claros e as metas completamente conhecidas afeta em um melhor desempenho, ou seja, quanto maior a percepção do gestor em relação aos objetivos e importância da sua função, melhor é o seu desempenho.

Contudo, destaca-se que nas organizações analisadas o *empowerment* psicológico não recebe influência positiva do PMS como também suas dimensões impacto e competência não afetam respectivamente de forma significativa e positiva o desempenho gerencial dos gestores. Já quando o *empowerment* psicológico recebe influências das dimensões de clareza de papéis (clareza de objetivos e clareza de processos) todas as relações com exceção de CP -> IMP e CP -> SIG são positivas e significativas.

Diante dessas constatações, denota-se que os resultados estão em linha com os de Hall (2008). Contudo, estas similaridades devem ser observadas com parcimônia devido as diferenças de segmentos analisados pois, enquanto Hall (2008) aplicou a gestores de unidades de negócios de empresas industriais australianas, o presente estudo pautou-se em gestores de filiais de uma grande rede varejista.

Conclui-se que os PMS estão diretamente relacionados com a função de cada gestor, pois observam claramente suas funções e objetivos/metasp e o conhecimento influencia positivamente e significativamente na relação com o desempenho gerencial, podendo deprender que quando os papéis são claros e as metas completamente conhecidas acarreta em um melhor desempenho. Conclui-se ainda que o *empowerment* psicológico não recebeu influência do PMS como também suas dimensões impacto e competência não afetam respectivamente o desempenho gerencial dos gestores, já o *empowerment* psicológico recebe influências das dimensões de clareza de papéis.

Outra constatação a ser mencionada é a importância da realização de mais estudos acerca do *empowerment* psicológico sob a compreensão e efeito de suas 4 dimensões. Isto porque, neste estudo a dimensão impacto foi uma das menos significativas, não influenciando, por exemplo, o desempenho. Este achado é divergente de Klann e Beuren (2014) que encontraram associação com o desempenho somente para esta dimensão; e convergente a Hall (2008) que apontaram que apenas a dimensão “significado” apresentou associação positiva com o desempenho gerencial. Isto posto, tais observações configuram-se como lacunas para futuras pesquisas devido a estes inconclusivos resultados.

Como limitação do presente estudo salienta-se a análise realizada sem a observação dos efeitos de mediação entre as variáveis. Por isso, como recomendações futuras, sugere-se a consideração desta observação, como também a ampliação da amostra. Ademais, uma outra sugestão é examinar os atributos específicos das medidas de desempenho que compreendem um PMS abrangente; por exemplo, o número de medidas e/ou o conjunto de medidas de desempenho financeiros e não-financeiros conforme já mencionado por Hall (2008).

Referências

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

BARTON, H.; BARTON, L. C. Trust and psychological *empowerment* in the Russian work context. **Human Resource Management Review**, v. 21, n.1, p. 201-208, 2011.

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

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

BOWEN, D. E.; LAWLER, E. E. The *empowerment* service workers: what, why, how, and when. **Sloan Management Review**, v. 33, n.1, p. 31-39, 1992.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2, p. 127-168, 2003.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences** (revised ed.). 1977.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. The *empowerment* process: integrating theory and practice. **Academy of Management Review**, v. 13, n.3, p. 471-482, 1988.

COVALESKI, M. A.; EVANS, J. H.; LUFT, J. L.; SHIELDS, M. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. **Journal of Management Accounting Research**, v. 15, n.1, p.3-49, 2003.

DICKSON, K. E.; LORENZ, A. **Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Temporary and Part-Time Non-standard Workers: a Preliminary Investigation**, Institute of Behavioral and Applied Management, Southeast Missouri State University, Girardeau, MO, 2009.

FORD, R. C.; FOTTLER, M.D. *Empowerment: a matter of degree*. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 3, p.21-28, 1995.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. **Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error**. *Journal of marketing research*, v. XVIII, p. 39-50, 1981.

GUNASEKARAN, A.; PATEL, C.; MCGAUGHEY, R. E. A framework for supply chain performance measurement. **International Journal of Production Economics**, v. 87, n. 3, p. 333-347, 2004.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALL, M. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological *empowerment* and managerial performance. **Accounting, Organizations and Society**, v.33, n. 2-3, p. 141-163, 2008.

HECHANOVA, R. M.; ALAMPAY, R. B. A.; FRANCO, E. P. Psychological *empowerment*, job satisfaction, and performance among Filipino service workers. **Asian Journal of Social Psychology**, v. 9, n.1, p.72-78, 2009.

HENRI, J. Management control systems and strategy: a resource based perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 6, p. 529-558, 2006.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Innovations in performance measurement: trends and research implications. **Journal of Management Accounting Research**, v. 10, n.1, p. 205-238, 1998.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F.; RANDALL, T. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n.7, p. 715-741, 2003.

KAHN, R. L.; WOLFE, D. M.; QUINN, R. P.; SNOEK, J. D.; ROSENTHAL, R. A. **Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity**. New York: Wiley, 1964.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Translating strategy into action: the balanced scorecard**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KLANN, R. C.; BEUREN, I. M. Relações do *empowerment* psicológico com o sistema de mensuração de desempenho e o desempenho gerencial. **Revista Ambiente Contabil**, v. 6, n. 2, p. 116-133, 2014.

LIDEN, R. C.; WAYNE, S. J., SPARROWE, R. T. An examination of the mediating role of psychological *empowerment* on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcome, **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n.3, p. 407-416, 2000.

LOCKE, E. A. Motivation through conscious goal setting. **Applied and Preventive Psychology**, v. 5, n. 2, p. 117-124, 1996.

LOCKE, E.A.; LATHAM, G.P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. **American Psychologist**, v. 57, n. 9, p. 705-717, 2002.

LYNCH, R. L.; CROSS, K. F. **Measure up - Yardsticks for continuous improvement**. Cambridge, MA: Basil Blackwell, 1992.

MALINA, M. A.; SELTO, F. H. Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. **Journal of Management Accounting Research**, 13, p. 47-90, 2001.

MANZ, C.; SIMS, H. Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managed work teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n.1, p. 106-128, 1993.

MARGINSON, D.; MCAULAY, L.; ROUSH, M.; VAN ZIJL, T. Examining a positive psychological role for performance measures. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 1, p. 63-75, 2014.

NEELY, A. D. 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**, n. 25, v. 12, p. 1264-1277, 2005.

NEELY, A.; MILLS, J.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

ONYISHI, E. I. The role of organizational support, psychological *empowerment* and employment status on organizational citizenship behavior. **Department of Psychology, University of Nigeria**, Nsukka, unpublished doctoral dissertation, 2006.

OTLEY, D. Performance management: a framework for management control system design. **Management Accounting Research**, v. 10, n.4, p. 363-382, 1999.

QUINN, R. E.; SPREITZER, G. M. The road to *empowerment*: seven questions every leader should consider. **Organizational Dynamics**, v. 26, n.2, p. 37-49, 1997.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **REMark**, v. 13, n. 2, p. 54, 2014.

SAWYER, J. E. Goal and process clarity: specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences. **Journal of Applied Psychology**, v. 77, n. 2, p. 130, 1992.

SIMONS, R. **Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal**. Harvard Business School Press, Boston, M, 1995.

SHIELDS, M. D.; DENG, F. J.; KATO, Y. The design and effects of control systems: tests of direct and indirect effect models. **Accounting, Organizations and Society**, v. 25, n.1, p. 185-202, 2000.

SPECTOR, P. E. Perceived control by employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. **Human Relations**, v. 39, n.11, p. 1005-1016, 1986.

SPREITZER, G. M. Psychological *empowerment* in the workplace: dimensions, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, v. 38, n.5, p. 1442-1466, 1995.

SPREITZER, G. M. Social structural characteristics of psychological *empowerment*. **Academy of Management Journal**, v. 39, n.2, p. 483-504, 1996.

SPRINKLE, G. B. Perspectives on experimental research in managerial accounting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2, p. 287-318, 2003.

THOMAS, K. W.; VELTHOUSE, B. A. Cognitive elements of *empowerment*: an interpretive model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**, v. 15, n.4, p. 666-681, 1990.

TUBRE, T. C.; COLLINS, J. M. Jackson and Schuler (1985) revisited: A metaanalysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. **Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 155-169, 2000.

WEBB, R. A. Managers commitmentto the goals contained in a strategic performance measurement system. **Contemporary Accounting Research**, v. 21, n.4, p. 925-958, 2004.

WELLINS, R.S.; BYHAM, W.C.; WILSON, J.M. **Empowered Reams**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1991.

YULIANSYAH, Y.; KHAN, A. A. Strategic performance measurement system: a service sector and lower level employees empirical investigation. **Corporate Ownership & Control**, v. 12, n. 3, p. 304, 2015.