

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARCELO D'ACAMPORA FILOMENO

**USO DE SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL, *EMPOWERMENT*
PSICOLÓGICO E ENGAJAMENTO DE TAREFAS**

Florianópolis

2019

MARCELO D'ACAMPORA FILOMENO

**USO DE SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL, *EMPOWERMENT*
PSICOLÓGICO E ENGAJAMENTO DE TAREFAS**

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em Ciências Contábeis do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis
Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda
Coorientadora: Prof. Dra. Viviane Theiss

Florianópolis

2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Filomeno, Marcelo D'Acampora
USO DE SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL : EMPOWERMENT
PSICOLÓGICO E ENGAJAMENTO DE TAREFA / Marcelo D'Acampora
Filomeno ; orientador, Carlos Eduardo Facin Lavarda,
coorientador, Viviane Theiss, 2019.
45 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Ciências Contábeis, Florianópolis,
2019.

Inclui referências.

1. Ciências Contábeis. 2. Uso . 3. Sistemas de
Controle Gerencial. 4. Empowermwt Psicológico. 5.
Engajamento. I. Eduardo Facin Lavarda, Carlos : II.
Theiss, Viviane . III. Universidade Federal de Santa
Catarina. Graduação em Ciências Contábeis. IV. Título.

MARCELO D'ACAMPORA FILOMENO

**USO DE SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL, *EMPOWERMENT*
PSICOLÓGICO E ENGAJAMENTO DE TAREFAS**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de “Graduação em Ciências Contábeis” e aprovado em sua forma final pelo Curso de Ciências Contábeis.

Florianópolis, 20 de Novembro de 2019.

Prof. Joisse Antonio Lorandi, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof.(a) Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.
Orientador
Instituição Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Viviane Theiss, Dr.(a)
Avaliador(a)
Instituição Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Celliane Ferraz Pazetto, Ma.
Avaliador(a)
Instituição Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTO

Agradeço em especial a minha Coorientadora, a Professora Prof. Dra. Viviane Theiss, pela confiança, paciência, pelas preciosas sugestões, ensinamentos e conselhos, bem como pela disponibilidade sempre demonstrada. Meu orientador Prof. Dr. Carlos Eduardo Lavarda pelo suporte, oportunidade e apoio na elaboração deste trabalho.

Por último, para a minha família, um agradecimento muito especial, pois sem o seu apoio e compreensão, não teria as condições para tornar este trabalho uma realidade.

RESUMO

A pesquisa objetiva identificar como ocorre o uso de sistemas de controle gerencial, no *empowerment* psicológico e no engajamento de tarefas, em uma empresa de prestação de serviços tecnológicos. Para fins de análise metodológica esta pesquisa é descritiva, realizada por meio de estudo de caso, em que aplicou análise documental, questionário com perguntas abertas para diretores e levantamento tipo *survey* entre coordenadores de tarefas. Amostra efetuada com 30 supervisores e 2 diretores. Na percepção dos diretores, há indícios de que o uso do SCG, pelas variáveis de controles pessoais e controles culturais está atrelada à variável significado no *empowerment* psicológico, bem como no engajamento de tarefas por meio da variável impacto. Na avaliação dos supervisores há uma correlação moderada entre as variáveis do uso do SCG com o comportamento de significado e impacto do *empowerment* psicológico. Entre as variáveis de *empowerment* psicológico e engajamento de tarefas, percebe-se uma correlação forte com a variável significado. Os supervisores indicam forte relação das variáveis controle de resultado e controle culturais no engajamento. Conclui-se que há um alinhamento entre a percepção dos diretores e dos supervisores quanto a predominância da variável controles pessoais no uso SCG na empresa. Tanto os diretores quanto os funcionários reconhecem que há a promoção da motivação individual na realização das atividades, como programas de treinamento e desenvolvimento de colaboradores, e a motivação dos colaboradores, para garantir as expectativas da organização.

Palavras-Chave: Engajamento de tarefas; SCG; *Empowerment* Psicológico.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos supervisores respondentes do questionário.....	28
Tabela 2 - Estatística descritiva das variáveis	29
Tabela 3 - Correlação de Pearson	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Constructo para o questionário aberto para os gestores da empresa.....	19
Quadro 2 - Construto da pesquisa e questões	21

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL E <i>EMPOWERMENT</i> PSICOLÓGICO	12
2.2	<i>EMPOWERMENT</i> PSICOLÓGICO E ENGAJAMENTO DE TAREFAS.....	14
2.3	SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL E ENGAJAMENTO DE TAREFAS	15
3	METODOLOGIA DO TRABALHO	17
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	17
3.2	INFORMAÇÕES DA EMPRESA PESQUISADA.....	17
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	18
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	23
4.1	ANÁLISE DA VISÃO DOS GESTORES DA EMPRESA.....	23
4.1.1	Uso sistemas de controle gerencial	23
4.1.2	<i>Empowerment</i> Psicológico	25
4.1.3	Engajamento de tarefas	27
4.2	ANÁLISE DA RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS	28
5	CONCLUSÕES.....	33
	REFERÊNCIAS.....	35
	APÊNDICE A - Questionário aberto diretores e questionário supervisores	41

1 INTRODUÇÃO

Frente às demandas sociais, as organizações enfrentam desafios que necessitam de um controle efetivo por parte dos gestores, e para superá-los precisam valer-se de instrumentos de apoio para aprimorar o processo de tomada de decisão. A alta competição que circunda as organizações, além da aceleração decorrente da evolução tecnológica que as impactam, acaba por deixar cada dia mais complexo o processo decisório (CORNACHIONE JÚNIOR, 2001).

Para auxiliar no processo de tomada de decisões, o controle no ambiente empresarial torna-se imprescindível, pois envolve um conjunto de métodos e ferramentas que os gestores utilizam para manter a organização numa trajetória contínua para alcançar seus objetivos (ATKINSON *et al.*, 2011).

Os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) estão diretamente relacionados à operacionalização das estratégias organizacionais. Incluem todos os dispositivos e sistemas que os gestores usam para assegurar que os comportamentos e decisões de seus funcionários estão consistentes com os objetivos e estratégias da organização. Esses sistemas são comumente conhecidos como SCG (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).

Os SCG podem ser utilizados de maneiras diferentes em decorrência das estratégias organizacionais, com a participação ativa dos colaboradores, os gestores passaram a encará-los não apenas como empregados, mas como parceiros. Gil (2001) descreve sobre a tendência de organizações para reconhecer o empregado como parceiro, já que processos produtivos se realizam com a participação conjunta desses parceiros, como fornecedores, acionistas, clientes e os empregados.

Para Daft (1997), os instrumentos de gestão de recursos humanos compreendem compartilhar poder, delegação de poder ou autoridade a subordinados, para que eles possam agir mais livremente para realizar suas atribuições. O clima organizacional faz parte do grau de satisfação dos colaboradores, pois o ambiente de trabalho e sua atmosfera, os relacionamentos interpessoais entre os colegas de trabalho, o reconhecimento do supervisor e o bem-estar são fatores consideráveis para um melhor desempenho e o alcance do principal objetivo das empresas, que é o retorno financeiro.

Para Bakker (2007), os empregados engajados têm altos níveis de energia e estão entusiasmados com seu trabalho. Além disso, estão totalmente imersos em suas atividades, a ponto de não perceberem o tempo passar. Verifica-se, portanto, que o termo engajamento no trabalho trata-se de um construto motivacional positivo, que implica sentimento de realização que envolve estado cognitivo positivo e que é persistente no tempo, apresentando natureza

motivacional e social (SALANOVA, 2009; BAKKER *et al.*, 2007; 2008; LLORENS *et al.*, 2007; SCHAUFELI; BAKKER, 2004; SCHAUFELI *et al.*, 2002).

Por conseguinte, o *empowerment* psicológico tem um papel crucial no desenvolvimento do capital humano, considerado um elemento de satisfação aos colaboradores, por ajudar a lidar com as elevadas exigências no trabalho e criar um elo positivo entre os resultados individuais e os resultados da organização (SALANOVA, 2008; SALANOVA; MARTÍNEZ; LLORENS, 2005).

Como decorrência do exposto, o estudo busca discutir a seguinte questão: como ocorre o uso de sistemas de controle gerencial, no *empowerment* psicológico e no engajamento de tarefas, em uma empresa de prestação de serviços tecnológicos? Para tanto, o objetivo desta pesquisa é identificar como ocorre o uso de sistemas de controle gerencial, no *empowerment* psicológico e no engajamento de tarefas, em uma empresa de prestação de serviços tecnológicos.

Esse estudo contribui para a literatura de SCG e tem implicações práticas. Os gestores usam o SCG para influenciar desempenho e o engajamento de tarefas dos colaboradores da organização, de forma a assegurar que a estratégia seja posta em prática no alcance de seus objetivos, de maneira eficiente e eficaz ou mesmo possa superá-los.

As contribuições ocorrem também para o engajamento de tarefas, pois é preciso um trabalho diário e constante para tornar a corporação um local que seja benéfico, saudável e que inspire o profissional. Contribui também ao demonstrar a importância do *empowerment* psicológico, na garantia de condições que aumentem a motivação para a realização das tarefas, com um forte sentido de auto eficácia. A empresa com a equipe bem alinhada e engajada pode crescer e produzir com qualidade em menor tempo. (DEMEROUTI *et al.*, 2001; SALANOVA *et al.*, 2003; SALANOVA; SCHAUFELI, 2008).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A base teórica inicial deste trabalho está centrada na Teoria da Autodeterminação, considerada a concepção do ser humano como organismo vivo, orientado para o crescimento, no seu desenvolvimento e integrado com as estruturas sociais. O comportamento humano encontra-se regulado por três necessidades psicológicas inatas (autonomia, competência e relacionamento) e pode ser intrínseca e extrínseca, motivada ou desmotivada (DECI; RYAN, 2002).

Para Deci e Ryan (2002), a autonomia é o grau pelo qual o indivíduo percebe a si próprio como responsável pelo seu comportamento. A competência refere-se ao grau de efetividade para se engajar e fazer atividades e o relacionamento é definido como as conexões que o sujeito faz com a comunidade em que convive (DECI; RYAN, 2002). Essas necessidades psicológicas básicas são integradas umas às outras, mas atuam de forma interdependente e são consideradas essenciais para o crescimento psicológico e bem-estar. Deci e Ryan (2000) argumentam que quando a autonomia é subestimada, o indivíduo é induzido à motivação extrínseca e se no mesmo ambiente as necessidades de competência e relacionamento também estiverem impedidas, o indivíduo se sentirá desmotivado.

De acordo com Ntoumanis *et al.* (2004), a desmotivação é o mediador entre o impedimento da satisfação das necessidades e vários resultados afetivos, cognitivos e comportamentais negativos. Assim, o comportamento busca uma regulação em função da satisfação dessas três necessidades, resultando na ocorrência da motivação intrínseca autodeterminada nas formas de motivação extrínseca.

Em relação à conceituação da motivação extrínseca, essa pode ser definida como um comportamento que leva o indivíduo a fazer uma atividade vislumbrando recompensas. De acordo com Ntoumanis *et al.* (2004), a motivação extrínseca é aparente quando a atividade é feita por pessoas que valorizam os resultados, mais do que a atividade em si. Caso essas recompensas sejam retiradas, a motivação diminuiria segundo Biddle *et al.* (2001).

A motivação intrínseca, para Deci e Ryan (1985, 2000), está relacionada às necessidades de autonomia, competência e vínculos sociais, é a base para o crescimento e a integridade social e psicológica. Nesse caso, a participação em uma atividade acontece voluntariamente e não há a presença de recompensas extrínsecas, como, por exemplo, dinheiro e prêmios. Esse tipo de comportamento, segundo Ntoumanis (2001), é embasado no divertimento, na satisfação e no prazer que se obtêm dessa participação. Essa é considerada a forma mais autodeterminada, e que pode influenciar no comportamento de empoderamento do indivíduo, assim como no

engajamento de suas tarefas na organização. A escolha por certas atividades tem origem no próprio indivíduo, ao desempenhar um papel importante não só no contexto profissional, mas para quase todos os domínios da vida.

2.1 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL E *EMPOWERMENT* PSICOLÓGICO

Para Davila e Foster (2005), o SCG é um conjunto formalizado de protocolos, rotinas ou mecanismos de coleta de dados institucionalizados por empresas, concebidos para ajudar os gestores na tomada de decisões ou no cumprimento de suas responsabilidades. As ligações entre o SCG e as metas organizacionais são bastante explícitas, uma vez que a função principal do SCG é medir o progresso em direção ao alcance dos fins desejados pela organização (CHENHALL, 2003).

O uso dos Sistemas de Controles Gerenciais (SCG) são utilizados nas organizações para assegurar que o comportamento dos empregados tenha congruência com as estratégias e objetivos organizacionais (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Neste contexto, têm sido propostos diferentes *frameworks* sobre SCG, tais como a estrutura integrativa de controles organizacionais (FLAMHOLTZ; DAS; TSUI, 1985). Características de informações em termos de utilidade percebida pelo indivíduo (CHENHALL; MORRIS, 1986), alavancas de controle (SIMONS, 1995), formalização habilitante e coercitiva (ADLER; BORYS, 1996). Controles de resultado, controles de ação, controles pessoais e controles culturais (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007), e como um pacote de controle (MALMI; BROWN, 2008).

O *framework* de SCG de Merchant e Van Der Stede (2007), definem os elementos de controles de resultado, ação, pessoais e culturais. Os controles de resultado têm como foco o controle de metas específicas, contempla incentivos financeiros aos envolvidos ou formas de segurança no trabalho, promoções, autonomia e reconhecimento. Os controles de ação têm a função de direcionar os funcionários na realização de atividades benéficas à organização e motivar os funcionários a comportamentos adequados. Os controles pessoais são projetados para promover a motivação individual, como programas de treinamento e desenvolvimento de funcionários, para garantir as expectativas da organização e, os controles culturais usados para moldar as normas comportamentais de uma organização, de modo a incentivar os funcionários a monitorar e influenciar o comportamento mútuo, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Merchant e Van der Stede (2007) relacionam quatro principais etapas na implementação de um SCG. (i) a organização deve definir as dimensões de desempenho esperadas e as não

desejadas (lucro, retorno, satisfação de clientes etc.). (ii) é necessário identificar como essas dimensões devem ser mensuradas ou medidas. (iii) deve estabelecer metas para essas dimensões; e (iv) devem ser criados incentivos para influenciar o comportamento dos gestores a atingirem essas metas, reconhecendo o papel das pessoas na execução do sistema.

Segundo Menon (2001), um empregado com elevados níveis de *empowerment* possui forte auto percepção de competência e controle, considera o seu trabalho motivador e partilha os objetivos e metas da organização. Em consequência, as pessoas empoderadas manifestam elevado compromisso com a organização, bom desempenho laboral e forte predisposição para condutas de cidadania organizacional.

Spreitzer (1995, p. 1443), melhor define o *empowerment* psicológico como um “aumento na motivação intrínseca da tarefa manifestada por um conjunto de quatro cognições que refletem a orientação de um indivíduo para o seu papel de trabalho: competência, impacto, significado e autodeterminação”.

As definições sobre *empowerment* incluem a noção de descentralização na autoridade e responsabilidade da tomada de decisões de empregados de níveis inferiores na hierarquia da organização, que permitem discricionariedade para agir por conta própria, ao pensar de forma estratégica e responsáveis pela qualidade das ações a fim de melhorar o funcionamento da organização (MILLS; UNGSON, 2003; PARDO DEL VAL; LLOYD, 2003; BARTON; BARTON, 2011).

Humborstad *et al.* (2008) afirmam haver um relacionamento positivo entre o *empowerment* psicológico e o desempenho organizacional. Diversos estudos argumentam que quanto maior o *empowerment* psicológico dos empregados, maior será sua motivação, competência e efetividade no trabalho, mais inovadores e menos temerosos de experimentar algo novo eles serão (QUINN; SPREITZER, 1997; FEY; PAVLOVSKAYA; TANG, 2004; BARTON; BARTON, 2011).

Nessa perspectiva, formulou-se o primeiro pressuposto da pesquisa, de que o uso do SCG influencia o *empowerment* psicológico. Espera-se que esta influência ocorra. O uso do SCG proporciona ao funcionário mecanismo de controle de resultado, de ação, pessoais e culturais que possam empoderar o funcionário para que ele exerça a sua função na empresa com excelência.

2.2 EMPOWERMENT PSICOLÓGICO E ENGAJAMENTO DE TAREFAS

O *empowerment* pode ajudar as organizações, bem como o desempenho de seus empregados. A literatura aborda o *empowerment* sob dois enfoques distintos: (i) estrutural; e (ii) psicológico. A ênfase do *empowerment* estrutural está nas práticas gerenciais que visam à concessão de poder e decisão. Incluem a concessão aos empregados de informações sobre o desempenho organizacional, recompensas baseadas nesse desempenho, conhecimento que permite aos empregados entenderem e contribuir para o desempenho organizacional e poder para tomar decisões que influenciam os procedimentos de trabalho e a direção organizacional (GKOREZIS; PETRIDOU, 2008).

O *empowerment* psicológico focaliza-se na experiência do empregado e, especificamente, na motivação intrínseca das tarefas (THOMAS; VELTHOUSE, 1990). Pressupõe que a realidade é socialmente construída, ao contrário da abordagem estrutural, que trata o *empowerment* como uma realidade objetiva. Segundo Corsun e Enz (1999), *empowerment* significa dar poder, e uma de suas dimensões compreende no grau que indivíduos têm influência pessoal ou possibilidade de escolha em relação ao seu próprio comportamento.

A abordagem psicológica foi iniciada por Conger e Kanungo (1988), que descreveram o *empowerment* como um estado psicológico. O definem como um processo de melhoria de sentimentos de auto eficácia entre os membros da organização, por meio da identificação das condições que promovam a falta de empoderamento e sua remoção pelas práticas organizacionais formais e técnicas informais de prestação de informações eficazes.

Thomas e Velthouse (1990) descrevem que o *empowerment* revela-se em um conjunto de quatro cognições que refletem uma orientação individual à sua função de trabalho, por meio da competência, impacto, o significado e a autodeterminação. A competência está relacionada ao sentimento de auto eficácia ou domínio pessoal de um indivíduo quanto a sua capacidade de executar com sucesso uma tarefa. O impacto se refere ao grau de que um trabalho individual faz a diferença para atingir o objetivo da tarefa e a extensão na qual um indivíduo acredita que ele possa influenciar os resultados organizacionais. Significado se refere ao peso individual colocado em uma dada tarefa com base em padrões individuais. A autodeterminação relaciona-se com o sentimento de autonomia na tomada de decisões sobre o trabalho (AVOLIO, *et al.*, 2004).

Juntas, essas cognições refletem uma orientação ativa ao invés de passiva para o papel do trabalho, em que a situação do trabalho não é vista como “dada”, mas sim, que pode ser moldada pelas ações dos empregados (SPREITZER, *et al.*, 1995). Dessa forma, os empregados

podem desenvolver um sentimento de poder, no sentido de aumentar o valor e a satisfação no trabalho, contribuindo para a produtividade, o sucesso do trabalho e maior engajamento nas tarefas (KOBBERG; WAYNE BOSS; GOODMAN, 1999).

O engajamento tem ganhado especial relevância devido às novas perspectivas organizacionais mais positivas, que visam otimizar o capital humano e o capital social, da mesma forma que se maximiza a estratégia de negócio. Por outras palavras, as organizações positivas pretendem imprimir este carácter mais positivo nos colaboradores de modo a conseguir que estes se apresentem mais motivados e psicologicamente saudáveis, de forma a prosperar economicamente e socialmente no atual contexto econômico, trazendo vantagens para a própria organização (BAKKER; DEMEROUTI, 2008; MERCER, 2007; SALANOVA; SCHAUFELI, 2004; SIMPSON, 2009; SONNENTAG; MOJZA; DEMEROUTI; BAKKER, 2012; XANTHOPOULOU; BAKKER; FISCHBACH, 2013).

Neste sentido, a realidade social das organizações atuais requer o desenvolvimento de colaboradores com altos níveis de engajamento, pois, otimiza e potencializa a qualidade de vida laboral e organizacional (SALANOVA, 2008). O engajamento é definido por Schaufeli *et al.* (2002), como um estado afetivo-cognitivo-motivacional de realização, que não se foca num objeto em particular, num evento, num indivíduo ou comportamento, mas reflete um estado mental dos trabalhadores no presente imediato, podendo ser distinguido de um traço de personalidade, o qual tem uma disposição durável, e reflete uma reação típica da pessoa (SCHAUFELI *et al.*, 2002).

Nessa perspectiva, espera-se que o indivíduo empoderado também seja engajado nas suas tarefas. No qual, possibilitou a formulação do segundo pressuposto da pesquisa. O *empowerment* psicológico influencia o engajamento de tarefas.

2.3 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL E ENGAJAMENTO DE TAREFAS

A empresa que usa sistemas de controles, que estimulam um vínculo psicológico para o engajamento das tarefas, proporciona habilidades e forças gerenciadas para o alcance e melhoria do funcionamento e desempenho organizacional (SALANOVA, 2008).

O engajamento pode ser essencial para otimização do capital humano, em que empregadores podem aplicar práticas que levam ao engajamento dos funcionários. As empresas que identificaram líderes que envolveram a força de trabalho e que utilizam práticas organizacionais específicas para incentivar a experiência dos funcionários puderam usar esse

conhecimento para alocar recursos mais estrategicamente para alcançar maior engajamento (MERCER, 2007).

Para Schaufeli e Bakker (2004), o engajamento no trabalho é considerado um estado ativo e positivo em detrimento do vigor, dedicação e absorção. O vigor refere-se a altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho. A dedicação se refere a estar fortemente envolvido no trabalho de alguém e experimentar um senso de significado, entusiasmo e desafio. A absorção é caracterizada por estar totalmente concentrada e absorvida no trabalho, de modo que o tempo passa rapidamente.

O vínculo psicológico com o trabalho gera consequências tanto para o indivíduo quanto para a organização (SCHAUFELI; SALANOVA, 2008). Em um nível individual, o engajamento traz atitudes positivas relacionadas ao trabalho, forte identificação com o trabalho, boa saúde mental, incluindo emoções positivas e baixo risco de ser prejudicado no seu trabalho. Também gera bom desempenho, aumento da motivação intrínseca e aquisição de trabalho e recursos pessoais, particularmente auto eficácia (SALANOVA, 2008).

Por outro lado, no nível organizacional, o alto nível de engajamento pode resultar em retenção de funcionários com coragem e talento, uma imagem corporativa positiva, uma organização saudável, competitivo e eficaz e um desempenho positivo da unidade de negócios (SCHAUFELI; SALANOVA, 2008).

Diante do exposto, formulou-se o terceiro pressuposto da pesquisa, em que o uso do SCG é influenciado pelo engajamento de tarefas.

Na Figura 1 apresenta-se o modelo teórico da pesquisa, conforme os constructos e a direção dos pressupostos.

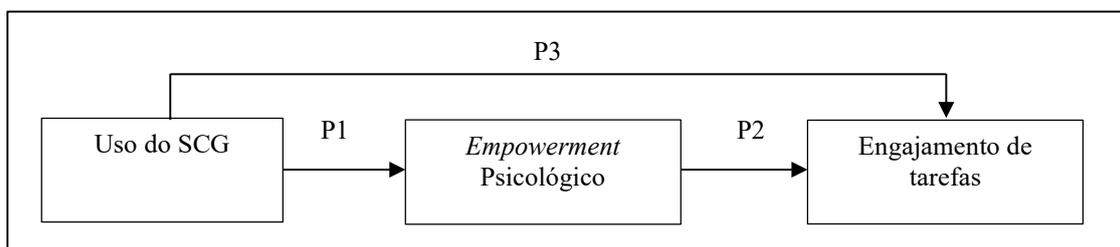


Figura 1. Modelo teórico da pesquisa
Fonte: Elaboração própria (2019).

3 METODOLOGIA DO TRABALHO

De acordo com o objetivo da pesquisa, esta pesquisa é do tipo exploratória e descritiva. Realizada a partir de um estudo misto, com predominância de pesquisa qualitativa dos dados. Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso, em que será realizada a triangulação de informações, a partir da análise de questionário aberto a diretores, um levantamento com questionário fechado tipo *survey* com funcionários no nível de supervisão e análise documental.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Yin (2001, p. 32) destaca que o “estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001).

O estudo de caso apresenta questões do tipo ‘como’ ou ‘por que’ e é preferido por pesquisadores quando se tem “pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2001 p. 19), independentemente se o caráter da pesquisa é exploratório, descritivo ou explanatório.

A pesquisa emprega o nível de análise do indivíduo, considerando múltiplos respondentes dentro de uma única organização (VAN DER STEDE; YOUNG; CHEN, 2005). Abrange executivos e colaboradores no nível de supervisão. A escolha dessa metodologia originou-se do estudo em profundidade de fenômenos específicos, com a lógica de um único contexto organizacional.

3.2 INFORMAÇÕES DA EMPRESA PESQUISADA

A empresa estudada é da área de tecnologia, com mais de 25 anos de experiência no mercado de Tecnologia da Informação (TI) e conta com profissionais certificados nas áreas de Sistemas Operacionais, Redes e ambientes de TI de alta complexidade.

A empresa é um canal de vendas e serviços Dell, desde 2011, participa do programa Dell EMC *Partner Gold* e está qualificada no programa EDP (*Enterprise Delivery Partner*) e Techdirect (*Serviço Autorizado Dell*).

A missão da empresa é prover soluções de informática para organizações e pessoas, agregando valores aos produtos comercializados com tecnologia e ética, buscando a lucratividade por meio de preços justos e o bem-estar de seus colaboradores. O portfólio de serviços inclui serviços de segurança da informação, instalações remotas, serviço de monitoramento de infraestrutura, ferramentas de monitoramento avançadas, entre outros (ILHA SERVICE, 2019).

A visão da empresa é ser reconhecida como referência no mercado pela sua qualidade, tecnologia e ética no fornecimento de soluções na área de tecnologia, buscando a prosperidade contínua, e o seu valor é a dignidade da pessoa humana. Respeito a seus clientes e fornecedores. Melhorias contínuas no fornecimento de produtos e serviços. Aperfeiçoamento humano e profissional. Respeito ao meio ambiente. Imagem da empresa. Exercício da cidadania. Competitividade com ética (ILHA SERVICE, 2019).

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu em duas etapas. Em primeiro lugar, foi realizado um questionário aberto com dois indivíduos (diretor geral e diretor de licitação e TI) e foram elaborados a partir da literatura.

A amostragem para a realização por questionário aberto foi por conveniência, na qual se exigiu que os participantes tivessem, no mínimo, um ano de trabalho na mesma organização, ou seja, impõe-se esta obrigatoriedade aos participantes, de modo a que os indivíduos se encontrem a trabalhar de forma mais estável e mais consistente.

Esta opção deve-se ao fato de que, com um ano na mesma organização, torna-se mais provável que os indivíduos, na sua grande maioria, tenham superado as fases de socialização organizacional de pré-ingresso e acomodação. Consequentemente, o sujeito já representa o papel de membro organizacional pleno com conhecimento das suas tarefas, papéis e responsabilidades, evitando assim alguma intervenção negativa que poderia ter influência sobre as variáveis em estudo (CUNHA; CABRAL-CARDOSO; CUNHA; REGO, 2006).

Para a aplicação do questionário com perguntas abertas aos diretores da empresa apresenta-se o Quadro 1, que demonstra as variáveis do constructo, a sua definição conceitual e a pergunta elaborada.

Quadro 1 - Constructo para o questionário aberto para os gestores da empresa

Constructos	Variáveis	Definição conceitual	Pergunta aberta
Uso do SCG (Elaborado por Van Der Kolk, 2016, com base em Merchant e Van Der Stede, 2007)	Controles pessoais	Projetados para promover a motivação individual, programas de treinamento e desenvolvimento de funcionários e garantir as expectativas da organização.	Como acontece a motivação individual, programas de treinamento e desenvolvimento de funcionários para garantir as expectativas da organização?
	Controles culturais	Usados para moldar as normas comportamentais de uma organização, de modo a incentivar os funcionários a monitorar e influenciar o comportamento mútuo, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados	Como acontece o incentivo para que os funcionários monitorem e influenciem o comportamento mútuo para atingir os objetivos organizacionais?
	Controles de resultado	Têm como foco o controle de metas específicas, contempla incentivos financeiros aos envolvidos ou formas de segurança no trabalho, promoções, autonomia e reconhecimento.	Como acontece o controle de metas (incentivos financeiros, segurança no trabalho, autonomia e reconhecimento) na empresa?
	Controles de ação	Têm a função de direcionar os funcionários na realização de atividades benéficas à organização e motivar os funcionários a comportamentos adequados.	Como acontece o encaminhamento para que os funcionários realizem atividades em benefício da organização, motivados com comportamentos adequados?
Empowerment Psicológico Spreitzer (1995)	Significado	Um ajuste entre as exigências de uma função de trabalho e as crenças, valores e os comportamentos individuais dos colaboradores.	Como acontece a avaliação entre a função de trabalho exercida e as crenças, valores e comportamentos dos colaboradores na instituição?
	Competência	É entendida como a convicção que o colaborador possui quanto as suas capacidades individuais de realizar suas atividades cotidianas com habilidades.	Qual a sua percepção sobre capacidades na realização das tarefas cotidianas com as habilidades dos colaboradores?
	Autodeterminação	Relaciona-se com o sentimento de autonomia na tomada de decisões sobre o trabalho	Como se dá a autonomia dos supervisores na tomada de decisão sobre o trabalho?
	Impacto	É o grau em que um indivíduo pode influenciar os resultados operacionais, estratégicos, administrativos no trabalho.	Qual a sua opinião sobre o indivíduo poder influenciar seus resultados operacionais, estratégicos, e administrativos no trabalho?
Engajamento de tarefas Martins e Benavides-Pereira (2008) e Schaufeli e Bakker (2003)	Engajamento	Engajamento trata-se de um constructo motivacional positivo, caracterizado por vigor, dedicação e absorção, sempre relacionado ao trabalho, que implica sentimento de realização que envolve estado cognitivo positivo e que é persistente no tempo, apresentando natureza motivacional e social.	Como avaliar o engajamento dos Supervisores com o trabalho?

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na segunda etapa do estudo, aplicou-se um questionário fechado do tipo *survey* com supervisores. Os supervisores são alocados aos contratos que a empresa possui. Para cada contrato firmado com clientes da empresa em todo o Brasil, foi encaminhado o levantamento para supervisores. A amostra foi composta de 30 supervisores alocados em cada um dos contratos distribuídos pelo Brasil, destes mais precisamente, nos estados de Santa Catarina (07 contratos), Rio Grande do Sul (05 contratos), Mato Grosso, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Maranhão (02 contratos) cada, Mato Grosso do Sul, Paraná, São Paulo, Piauí, Bahia, Paraíba, Acre, Sergipe, Pernambuco e Alagoas (01 contrato) cada e 01 Supervisor que

está alocado na matriz em Santa Catarina responsável pela área de Recursos Humanos da empresa, que supervisiona os 30 supervisores dos 33 contratos distribuídos pelo Brasil.

Os supervisores são os responsáveis pelo comando das atividades e operação de modo a garantir que os procedimentos e normas do contrato com cada cliente sejam cumpridos. Eles devem acompanhar e coordenar a execução dos serviços pertinentes a cada objeto do contrato para cada cliente, bem como, supervisionar sua equipe na prestação deste serviço ao cliente, avaliando a qualidade e pontualidade do serviço prestado.

A quantidade de colabores subordinados a estes supervisores é de 271 (duzentos e setenta e um). A supervisora de recursos humanos (RH), locada na matriz possui a função de supervisionar todas as questões ligadas a administração salarial, treinamento, folha de pagamento, benefícios, registros destes contratos e contratação.

O instrumento de pesquisa a ser empregada para os colaboradores no nível de supervisão compõe-se de assertivas sobre o uso do SCG (VAN DER KOLK, 2016), *empowerment* psicológico (SPREITZER, 1995; HALL, 2008; KLANN; BEUREN, 2014) e engajamento de tarefas (MARTINS; BENAVIDES-PEREIRA, 2008; SCHAUFELI; BAKKER, 2003), agrupadas em consonância com os respectivos construtos e variáveis. Com a aplicação de escala tipo *Likert* de 7 pontos, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Construto da pesquisa e questões

Construtos	Variáveis	Assertivas
Uso do SCG (Elaborado por Van Der Kolk, 2016, com base em Merchant e Van Der Stede, 2007).	Avalie em que medida você concorda com as assertivas relativas ao uso de controle gerencial da sua empresa, na escala de 1 a 7, sendo: 1=discordo fortemente e 7= concordo fortemente.	
	Controles pessoais	1. Oportunidades de formação e profissionalização.
		2. Possibilidades para os empregados tornarem-se mais auto gerenciáveis.
		3. Programas de treinamento e tempo de aprendizagem para os novos contratados.
		4. Processo de seleção rigoroso para a seleção de novos empregados.
		5. Descrições das funções e tarefas dos empregados para maior clareza de suas tarefas.
	Controles culturais	6. Empregados fornecem uns aos outros <i>feedbacks</i> quando solicitados.
		7. Empregados são comunicados sobre as normas e valores da organização.
		8. Empregados conhecem o que deles é esperado com base na cultura dominante.
		9. Empregados verificam as atividades uns dos outros regularmente.
		10. Empregados conhecem o que deles é esperado com base no comportamento exemplar dos superiores.
	Controles de resultado	11. Metas de desempenho criadas para cada empregado.
		12. Resultados obtidos por empregado são mensurados.
		13. Recompensa aos empregados por bons resultados.
		14. Advertência aos empregados por maus resultados.
		15. Comunicação aos empregados dos resultados alcançados.
	Controles de ação	16. Cumprimento de regras e procedimentos para a realização das tarefas.
		17. Alerta aos empregados sobre as regras e procedimentos.
		18. Registro e/ ou monitoramento das atividades dos empregados.
		19. Planos de trabalho e divisão de regimes de trabalho para controle dos empregados.
20. Responsabilização dos empregados pelas atividades que realizam.		
Empowerment Psicológico (Spreitzer, 1995; Hall, 2008; Klann e Beuren, 2014)	Avalie em que medida você concorda com as assertivas relativas ao empoderamento (<i>empowerment</i>) psicológico no seu trabalho, na escala de 1 a 7, sendo: 1=discordo fortemente e 7=concordo fortemente.	
	Significado	1. O trabalho que faço é muito importante para mim.
		2. Minhas atividades de trabalho são pessoalmente significativas para mim.
		3. O trabalho que faço é significativo para mim.
	Competência	4. Estou confiante sobre minha habilidade para fazer meu trabalho.
		5. Estou seguro sobre minhas capacidades para desempenhar as atividades do meu trabalho.
		6. Tenho domínio sobre as habilidades necessárias para o meu trabalho.
	Autodeterminação	7. Tenho autonomia significativa para determinar como eu faço meu trabalho.
		8. Tenho autonomia para decidir sobre como executar o meu trabalho.
		9. Tenho considerável oportunidade para independência e liberdade em como eu faço meu trabalho
	Impacto	10. Meu impacto sobre o que acontece no meu departamento é grande.
11. Tenho um grande controle sobre o que acontece no meu departamento		
Engajamento de tarefas Elaborado por Martins e Benavides-Pereira (2008), traduzido de Schaufeli e Bakker (2003).	Avalie em que medida você concorda com as assertivas relativas ao engajamento de tarefas no seu trabalho, na escala de 1 a 7, sendo 1=discordo fortemente e 7=concordo fortemente.	
	Engajamento	1. Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.
		2. Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.
		3. O “tempo voa” quando estou trabalhando.
		4. No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).
		5. Estou entusiasmado com meu trabalho.
		6. Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.
		7. Meu trabalho me inspira.
		8. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
		9. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
		10. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.
		11. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.
		12. Posso continuar trabalhando durante longos períodos de tempo.
		13. Para mim meu trabalho é desafiador.
		14. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.
		15. Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente.
		16. É difícil desligar-me do trabalho.
17. No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.		

Fonte: Elaboração própria (2019).

Para a análise dos resultados no levantamento ou *survey*, realizou-se a análise de estatística descritiva, análise do Alpha de Cronbach e Correlação de Pearson. De acordo com Fávero e Berfiore (2017), o Alpha de Cronbach é utilizada para avaliar a consistência interna do questionário aplicado, sendo recomendado um coeficiente acima de 0,7. Para a correlação de Pearson, que analisa a relação linear entre duas variáveis, considera à medida que varia de -1 e 1. Se o coeficiente for positivo, existe uma relação diretamente proporcional entre as variáveis, caso contrário, existe uma relação inversamente proporcional, se negativo (FÁVERO; BERFIORE, 2017).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico, apresenta-se a análise dos resultados do uso do SCG, *empowerment* psicológico e engajamento de tarefas. Em primeiro momento, aborda-se as respostas do diretor geral e diretor de TI da empresa. Na sequência, a análise do perfil dos supervisores quanto aos elementos pesquisados por questionário.

4.1 ANÁLISE DA VISÃO DOS GESTORES DA EMPRESA

Dentre os diretores pesquisados, o Diretor Geral tem 52 anos, é o acionista majoritário da empresa, formado em Economia e Direito e atua na função há 25 anos. O Diretor de TI é filho do diretor geral, tem 26 anos, é formado em Engenharia e atua na empresa comandando a área de TI e licitações há (5) cinco anos.

4.1.1 Uso sistemas de controle gerencial

A pesquisa baseou-se na literatura sobre o uso do SCG de Merchant e Van der Stede (2007), que capturou as quatro categorias – controles pessoais, culturais, de resultados e controles de ação.

Para Merchant e Van Der Stede (2007), os controles pessoais são projetados para promover a motivação individual, programas de treinamento e desenvolvimento de funcionários e garantir as expectativas da organização. Para os diretores na empresa, os controles pessoais são incentivados da seguinte maneira:

Os profissionais da Ilha Service Tecnologia são incentivados a buscar o aperfeiçoamento profissional contínuo, seja por capacitações técnicas, certificações, curso técnico e graduação. O estímulo para o desenvolvimento profissional dá-se através de aumentos salariais, bonificações, pagamento de provas/exames, cursos e promoção de cargos (DIRETOR DE TI).

Os colaboradores são treinados de acordo com a necessidade do setor, por solicitação do seu gestor imediato, e/ou de acordo com exigências dos clientes aos quais os colaboradores são alocados para a prestação dos serviços. Normalmente se busca no mercado profissionais já qualificados sem que haja necessidade de muitos treinamentos adicionais para a realização das atividades e o atendimento das necessidades da empresa e clientes (DIRETOR GERAL).

Os controles pessoais projetam a promoção e a motivação individual, oportunizam a condição de treinamento e desenvolvimento para dos funcionários e garantem a expectativa da

empresa. Os controles pessoais visam aprimorar as capacidades e os recursos de maneira que os funcionários possam desempenhar melhor seus trabalhos.

Para os controles culturais, usados para moldar as normas comportamentais de uma organização, de modo a incentivar os funcionários a monitorar e influenciar o comportamento mútuo, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Neste caso, a empresa efetua um trabalho vertical, ao efetuar a modelagem das normas comportamentais da empresa, para que sirvam de exemplo para os supervisores poderem monitorar e influenciar o comportamento, para a obtenção dos objetivos da empresa. Conforme os diretores da empresa:

O incentivo acontece através do exemplo da gestão imediata. Entendemos que, tendo bons gestores como referência para suas equipes, os objetivos organizacionais serão alcançados (DIRETOR DE TI).

Não há um incentivo definido e claro para esta prática, o que a empresa desenvolve é uma gestão participativa dos colaboradores, avaliando ideias propostas para sugestão de melhorias nos setores. Penso que monitorar e influenciar comportamento mútuo, se não realizado com bastante cautela e técnica, pode gerar conflitos entre a equipe (DIRETOR GERAL).

Na empresa, os controles culturais visam facilitar a internalização dos principais valores da organização. Estes controles culturais necessitam de um relacionamento entre os colaboradores para que haja satisfação e que os objetivos da organização sejam alcançados.

Os controles de resultado têm como foco o controle de metas específicas, contemplam incentivos financeiros aos envolvidos ou formas de segurança no trabalho, promoções autonomia e reconhecimento (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). De acordo com o diretor de licitação e TI, no controle de resultado:

Através de segurança no trabalho, autonomia e reconhecimento. À medida que os profissionais se engajam no objetivo organizacional e apresentam resultados, lhes é fornecido mais autonomia para tomada de decisão, bem como maior estabilidade profissional (DIRETOR DE TI).

Os controles de ação têm a função de direcionar os funcionários na realização de atividades benéficas à organização e motivar os funcionários a garantir as expectativas da organização (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Para o controle de ação, as contratações dos supervisores são efetuadas com o objetivo orientar e direcionar seus subordinados na realização das atividades sempre os motivando. Condizente com o depoimento a seguir:

Todas as atividades de rotina são em prol da empresa. A contratação de profissionais com proatividade e empenho em suas atividades são fatores e critérios decisivos para seu recrutamento. Esta é uma variável muito subjetiva. Depende do perfil do profissional. Para este caso, acredito que a liderança pelo exemplo (gestor imediato) é determinante (DIRETOR DE TI).

Não há uma prática definida para que os colaboradores sejam incentivados a realizarem atividades em prol e benefício da empresa. Pressupõe-se de que a partir do momento que os colaboradores são contratados para exercer suas atividades dentro da organização, que estas sejam sempre realizadas pelo colaborador em prol e benefício da organização, sem que para isso seja necessário um fator de motivação. É claro que em se tratando de “pessoas”, tudo o que se motiva para ser feito, sempre poderá se obter um resultado melhor, entretanto, no dia-a-dia empresarial as coisas não funcionam bem assim, nem todas as companhias conseguem gerar um fator motivacional para tudo o que se faz, na prática a empresa em dias atuais, especificamente no Brasil, o empresário está preocupado em sobreviver, pagar as contas e manter os empregos (DIRETOR GERAL).

Para os controles de ação percebe-se que não há por parte da empresa uma avaliação para analisar se os colaboradores realizam as atividades em prol da empresa, bem como um incentivo para os mesmos.

4.1.2 Empowerment Psicológico

Trabalhadores empoderados manifestam elevado compromisso com a organização, bom desempenho laboral e forte predisposição para condutas de cidadania organizacional (MENON, 2001). De acordo com o diretor de licitação e TI para variável comportamento de significado:

Após a contratação do profissional, existem 2 períodos de avaliação divididos em 45 dias, totalizando 90 dias de experiência. Durante estas duas avaliações, o gestor imediato é incumbido de avaliar o profissional contratado levando em consideração seu perfil profissional, capacidade técnica, valores e alinhamento com a estratégia da empresa. O gestor imediato é responsável por realizar o feedback com o profissional em cada um desses dois períodos e também durante sua maturação na empresa após estes períodos.

De acordo com o Diretor Geral, “A empresa respeita todas as crenças e valores dos colaboradores, desde que isso não afete o resultado esperado do colaborador, nem fere leis e normas trabalhistas”.

Neste caso, o colaborador exerce sua função atrelada às suas crenças, valores e comportamentos na empresa, não existe uma orientação ativa para o papel do trabalho, em que a situação do trabalho não é vista como “dada”, mas sim, que pode ser moldada pelas ações dos empregados.

A variável competência é compreendida como a crença que o indivíduo possui em sua capacidade para realizar as atividades com habilidade (SPREITZER, 1995). Caracteriza-se

também pelo desenvolvimento e aprendizagem no trabalho, com o intuito de aumentar a sensação de autodomínio (MENON, 2001), os diretores descrevem:

Normalmente, as habilidades dos profissionais são avaliadas durante seu período de experiência. Profissionais que atendem às expectativas mínimas durante seu período de experiência tendem a permanecer na empresa. Durante o período de maturação do profissional na empresa, as avaliações de habilidade técnica e destreza para realização de tarefas acontecem diariamente sob acompanhamento da gestão imediata. Indicadores como tempo de resposta versus complexidade da tarefa, feedback, acompanhamento de prazos e organização são aliados importantes durante esta avaliação contínua (DIRETOR DE TI).

[...] Muitos colaboradores são bastante preparados para exercer suas funções, entretanto, cada organização possui suas próprias características de negócio, seus sistemas, suas peculiaridades, assim, por mais que um profissional seja apto e experiente para desenvolver suas atividades, ele sempre necessitará deste conhecimento do negócio. Já outros colaboradores não possuem todas as habilidades necessárias para o desempenho de suas atividades, no entanto, a empresa sempre se faculta a capacitar e investir no conhecimento do colaborador, para que ele se torne apto na função, a substituí-lo de imediato (DIRETOR GERAL).

Percebe-se que falta um sistema de mensuração de desempenho mais abrangente, que tende a proporcionar informações mais úteis e um melhor *feedback* para os colaboradores, o que pode se refletir positivamente no *empowerment* psicológico desses colaboradores. Um sistema de mensuração de desempenho menos abrangente pode proporcionar aos colaboradores informações inadequadas sobre os resultados, reduzindo a crença dos colaboradores em sua habilidade para desempenhar as tarefas de maneira competente.

A variável autodeterminação relaciona-se com o sentimento de autonomia na tomada de decisões sobre o trabalho, é descrita pelos gestores da seguinte maneira:

A autonomia do profissional está limitada a sua competência e capacidade de assumir o ônus e bônus de suas próprias decisões. Normalmente, a tomada de decisão de estratégias importantes acontece em conjunto com membros da equipe, no entanto, na falta de uma equipe participativa ou em momentos de individualidade, o profissional tem autonomia para tomar suas próprias decisões desde que assuma as consequências por ela gerada (DIRETOR DE TI).

[...] Penso que cada colaborador precisa ter autonomia sobre suas atividades, deve-se ter bem claro qual nível de autonomia o colaborador deve exercer, para que isso não acarrete numa centralização excessiva do seu gestor [...]. (DIRETOR GERAL).

Ao oportunizar ao colaborador autonomia com certo limite, esse colaborador pode tomar decisões próprias, permite que ele seja movido para fazer alguma coisa, motivado na direção a uma determinada tarefa. Neste caso, os colaboradores devem fazer a diferença, pois a realização de uma tarefa produzirá efeitos em seu ambiente de trabalho.

Para o comportamento de *empowerment* psicológico de impacto, o indivíduo influencia os resultados operacionais, estratégicos, administrativos no trabalho (SPREITZER, 1995). Os diretores entendem como algo que está no desempenho de cada unidade de negócio da empresa. De acordo com o Diretor Geral:

Se toda organização possuísse colaboradores com esta capacidade em seus diversos setores, com certeza seria de grande importância para o resultado organizacional como um todo. Compartilho da ideia de que cada colaborador precisa atuar em seu setor como sendo o dono daquele setor, como se ali fosse uma empresa e ele fosse o dono daquele espaço, fazendo a gestão de sua atividade, da melhor forma possível, sempre buscando atingir os objetivos da empresa, sejam operacionais ou estratégicos.

Não há uma prática definida para que os colaboradores sejam incentivados a realizarem atividades em prol e benefício da empresa. Pressupõe-se de que a partir do momento que os colaboradores são contratados para exercer suas atividades dentro da organização, que estas sejam sempre realizadas pelo colaborador em prol e benefício da organização, sem que para isso seja necessário um fator de motivação (DIRETOR GERAL).

Neste contexto, há indícios de incentivo ao comportamento de impacto em todas as áreas da organização, apesar de não haver uma prática definida. Percebe-se que quanto mais abrangente o sistema de mensuração de desempenho, maior o conhecimento do gestor sobre as operações e as prioridades organizacionais, o que aumenta sua habilidade de influenciar e agir de forma consistente com essas prioridades, elevando assim o impacto (HALL, 2008).

4.1.3 Engajamento de tarefas

Pode entender que o engajamento é uma forma de demonstrar comprometimento na tarefa realizada na empresa e mostra que o colaborador se importa com o que faz. Engajamento representa acreditar naquilo que está sendo feito (MARTINS; MACHADO; PEREIRA;2013).

De acordo com o diretor de licitação e TI:

É difícil perceber o engajamento dos profissionais com o trabalho quando não se atua diretamente com eles. Por isto, a visão de resultados, realização de tarefas e prazos cumpridos são indicadores que podem facilitar essa visão, porém, não como um todo. Geralmente, a gestão imediata possui maior contato com o profissional e pode perceber mais claramente seu engajamento com o negócio e objetivo estratégico da empresa. Faltas, ausências frequentes, falta de feedback, falta de compromisso com o trabalho e muitos problemas pessoais também são indicadores que impactam no engajamento do colaborador com o trabalho.

De acordo com o Diretor Geral:

O engajamento é demonstrado quando se percebe nas atividades do colaborador que o mesmo não está preocupado apenas com a sua atividade em si, mas com o que sua atividade irá impactar para os outros setores da empresa como um todo, como a sua atividade irá impactar o trabalho do seu colega, é antecipar-se aos problemas, é trabalhar pró ativamente, isso é a demonstração de engajamento na minha percepção, e é claramente perceptível no modo de trabalhar quando um colaborador está ou não engajado com o seu processo e com os processos que o seu irá impactar.

Há a clara percepção que os supervisores estão engajados no momento que estão exercendo sua função e atingindo o objetivo no cumprimento destas funções em cada setor, e ainda com a dedicação e o envolvimento que possuem com seu trabalho em suas funções.

4.2 ANÁLISE DA RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS

Os dados foram coletados com um questionário fechado tipo *survey* disponibilizado via correio eletrônico para os potenciais participantes, conforme o constructo do Quadro 2. A coleta foi realizada entre 30/09/2019 e 22/10/2019. Para contatar respondentes do questionário eletrônico, foi enviado um convite por *e-mail* para todos os supervisores da empresa. No total, foram obtidos 30 questionários completamente preenchidos.

Tabela 1 - Perfil dos supervisores respondentes do questionário

Gênero	Nº	%	Escolaridade	Nº	%
Feminino	3	10,00	Pós-Graduação	10	33,34
Masculino	27	90,00	Graduação	16	53,33
Total	30	100,00	Ensino Médio	4	13,33
Idade	Nº	%	Tempo de Empresa	Nº	%
De 20 a 30 anos	8	26,67	0 a 2 anos	21	70,0
De 31 a 40 anos	14	46,67	Mais de 2 anos a 4 anos	06	20,0
De 41 a 55 anos	8	26,67	Mais de 4 anos a 5 anos	02	6,67
			Mais de 5 anos	01	3,33

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observa-se na Tabela 1, a análise demográfica da amostra, que indicou 90,91% dos respondentes foram homens e 9,09%, mulheres. A faixa etária dos supervisores centrou-se entre de 31 a 40 anos que representa 46,67% da amostra, e houve o mesmo percentual para as faixas etárias de 20 a 30 anos e 41 a 55 anos.

O nível de escolaridade predominante entre os supervisores foram os que possuem graduação, com o percentual 53,33%, na sequência, destacou-se o nível de pós-graduação e

ensino médio. O tempo de empresa caracterizou-se por um percentual de 70% de supervisores que possuem de 0 a 2 anos de empresa.

Na estatística descritiva, analisou-se a média, mediana, desvio padrão, mínimo e máximo dos respondentes para com os elementos de uso do SCG, *empowerment* psicológico e engajamento de tarefas, conforme indica a Tabela 2.

Tabela 2 - Estatística descritiva das variáveis

Estatística descritiva	Uso do SCG				<i>Empowerment</i> Psicológico				Engajamento de tarefas
	CP	CC	CR	CA	S	C	A	I	
Média	4,49	5,18	4,37	5,67	6,27	6,72	5,66	5,77	5,41
Mediana	5,00	5,50	5,00	6,00	7,00	7,00	6,00	6,00	6,00
Desvio Padrão	1,84	1,63	2,13	1,32	1,27	0,52	1,20	1,27	1,57
Mínimo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	2,00	2,00	1,00
Máximo	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Alpha de Crombach	0,887	0,856	0,756	0,775	0,979	0,701	0,932	0,887	0,942

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nota: CP: Controles Pessoais; CC: Controles Culturais; CR: Controles de Resultado; CA: Controles de Ação; S: Significado; C: Competência; A: Autodeterminação; I: Impacto.

De acordo com a Tabela 2, para o Uso do SCG, a maior média atingida foi pela variável controles de ação (5,67), obtendo-se maior representatividade a questão 20 do questionário: “Responsabilização dos empregados pelas atividades que realizam”, e a menor média na questão 19, “Planos de trabalho e divisão de regimes de trabalho para controle dos empregados”. A segunda maior média no uso do SCG foi controles culturais (5,18), seguido dos controles pessoais (4,49) e controles de resultados (4,37). No uso do SCG, a mediana resultou em valores crescentes significando uma tendência a concordância do constructo, como por exemplo a mediana de controles de ação obteve (6,00).

A maior pontuação média observada na variável *empowerment* psicológico de significado foi (6,27), e competência (6,72). No significado tem-se a maior média na questão 1, “O trabalho que faço é muito importante para mim”, enquanto na variável competência a maior média obtida foi na questão 5, “Estou seguro sobre minhas capacidades para desempenhar as atividades do meu trabalho”. As variáveis autodeterminação e impacto também obtiveram médias altas, com médias de (5,66) e (5,77), respectivamente. A mediana da variável *empowerment* psicológico também resultou em valores altos, com valores maiores do que o constructo de uso do SCG.

No engajamento de tarefas, ocorreu uma tendência de média semelhante as outras variáveis, com valores em torno de (5,41). A mediana obteve um resultado alto, demonstrando também uma tendência a concordância a este constructo.

A maior variação em relação à média, medida pelo desvio padrão, para os elementos de uso do SCG, foi constatada no controle de resultados. Enquanto na variável *empowerment* psicológico, o elemento de competência foi a que apresentou menor variação em relação à média, o que pode representar maior concordância entre os respondentes com as questões relacionadas a estas variáveis.

No que se refere as respostas mínimas e máximas, dentre as variáveis de uso do SCG, pelo menos um respondente discorda dos controles pessoais, culturais, resultado e ação. Por outro lado, há respondentes que concordam fortemente com o uso do SCG na empresa. O mesmo vale para as variáveis de *empowerment* psicológico e engajamento de tarefas. Sendo que o Alpha de Cronbach, apresentou atendimento para os resultados obtidos em níveis maiores que 0,7, atendendo os requisitos descritos por Fávero e Belfiore (2017).

Na sequência apresenta-se a análise de correlação de Pearson evidenciada na Tabela 3

Tabela 3 - Correlação de Pearson

	Eng	CA	CC	CP	CR	C	A	I	S
Engajamento de tarefas (Eng)	1								
Controle de ação (CA)	0,583	1							
Controles culturais (CC)	0,603	0,829	1						
Controles pessoais (CP)	0,556	0,601	0,752	1					
Controles de resultados (CR)	0,706	0,695	0,723	0,841	1				
Competência (C)	0,085	0,406	0,362	0,155	0,114	1			
Autodeterminação (A)	0,370	0,072	0,339	0,326	0,349	-0,059	1		
Impacto (I)	0,370	0,367	0,511	0,460	0,446	0,422	0,375	1	
Significado (S)	0,792	0,623	0,623	0,484	0,573	0,237	0,254	0,487	1

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nota: CP: Controles Pessoais; CC: Controles Culturais; CR: Controles de Resultado; CA: Controles de Ação; S: Significado; C: Competência; A: Autodeterminação; I: Impacto.

Para a correlação entre o uso do SCG (controles culturais, controles pessoais, controles de resultados) e comportamento de impacto, pode estar relacionado com os treinamentos de acordo com a necessidades do setor, bem como, a busca pelo aperfeiçoamento profissional e contínuo por capacitações técnicas, certificações cursos técnicos, graduação por incentivo da empresa. Tal aperfeiçoamento profissional permite aos supervisores que estejam capacitados a exercerem suas funções com mais autonomia e com certa descentralização da matriz, dando poder até certo ponto, para estes supervisores.

Além do mais, percebe-se a correlação entre controles de ação e competência, que pode estar relacionado aos controles de ação terem a função de direcionar os funcionários na realização das atividades benéficas à organização e motivar os funcionários a comportamentos adequados.

A empresa procura contratar profissionais com proatividade, capacidade e empenhados para exercerem as atividades. No momento da contratação os profissionais devem realizar as atividades em prol e benefício da organização, sem que para isso seja necessário um fator de motivação. A empresa reconhece que é determinante o papel do gestor imediato para atingir o encaminhamento para a realização das atividades benéficas à organização e motivar os funcionários a comportamentos adequados, sem que para isso seja necessário um fator de motivação.

Neste contexto, o uso do SCG (controles pessoais, culturais e de resultado) influencia o *empowerment* psicológico, a partir dos comportamentos de significado e impacto, e para o comportamento de competência o controle de ação.

Na Tabela 3, o *empowerment* psicológico também apresenta correlação forte com o engajamento das tarefas, principalmente para o comportamento de significado. O motivo pode estar relacionado com o período de experiência, empregado pela empresa, para avaliar o perfil profissional de cada colaborador, sua capacidade técnica, valores e alinhamento com a estratégia profissional da empresa.

A autonomia que a empresa determina, e promove a cada supervisor também é um fator predeterminante para esta influência do *empowerment* psicológico sobre o engajamento. Logo, há indícios que suporta o pressuposto que o *empowerment* psicológico de significado influencia o engajamento das tarefas.

Ainda em relação à Tabela 3, verifica-se correlação forte entre o uso do SCG e engajamento das tarefas, com predominância para os controles de resultado e culturais.

A explicação da relação entre controle de resultados e engajamento de tarefas é devido aos controles de metas específicas, que contemplam incentivos financeiros aos envolvidos ou formas de segurança no trabalho, promoções, autonomia e reconhecimento. A empresa trabalha com a metodologia de bonificação para a área comercial. Para os supervisores é efetuada uma análise pelo gestor superior da empresa ou pela direção quanto ao reconhecimento e autonomia, em que quanto maior a dedicação do supervisor ao objetivo da organização lhes é oferecido também maior estabilidade profissional.

Já entre controles culturais e engajamento de tarefas, a relação pode ser em virtude de a empresa trabalhar com a percepção de que os supervisores contratados e bem capacitados

podem incentivar seus subordinados a efetuarem o trabalho de monitoramento e de influenciá-los ao atingimento das metas, que lhes são impostas para que a empresa atinja seus objetivos.

Percebe-se que no uso do SCG há uma combinação entre a estratégia e os objetivos da empresa, pelo qual se pode argumentar que há elementos que comprovem o pressuposto da pesquisa, como ocorre o uso de SCG, o *empowerment* psicológico e engajamento de tarefas, em uma empresa.

Os resultados obtidos são coerentes com os observados em outras investigações, com relação ao constructo engajamento e *empowerment* psicológico (SPREITZER, 1995; MOURA; RAMOS 2014), em que o engajamento e o *empowerment* psicológico estão correlacionados com a satisfação profissional. As variáveis de *empowerment* psicológico impacto e competência predizem fortemente a satisfação laboral, ou seja, o grau de influência que um indivíduo possui no resultado final da realização de uma determinada tarefa e a crença de suas capacidades para realizar as atividades, são preditores fortes de uma maior satisfação no local de trabalho (SPREITZER, 1995).

Face às mudanças constantes nas organizações, dotar os colaboradores com altos níveis de engajamento e de *empowerment* psicológico permite que o colaborador se sinta mais energético, dedicado e identificado no trabalho, levando a que este tenha atitudes positivas face ao trabalho e aumentar a sua motivação intrínseca e satisfação (SCHAUFELI; SALANOVA, 2007).

De modo geral, há indícios de relacionamento entre o uso de SCG, *empowerment* psicológico e engajamento de tarefas, com a Teoria da Autodeterminação pela necessidade autonomia e competência. Por haver na empresa a confiança nos indivíduos como responsáveis pelos seus afazeres e comprometimento na realização do trabalho bem feito.

5 CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa é identificar como ocorre o uso de SCG, no *empowerment* psicológico e no engajamento de tarefas, em uma empresa de prestação de serviços tecnológicos, tendo como parâmetro de análise o *framework* de SCG de Merchant e Van Der Stede (2007), que capturou as categorias de controles pessoais, culturais, de resultados e controles de ação.

Na percepção dos diretores, observou-se a influência do uso do SCG principalmente nas variáveis de controles pessoais, pois promovem motivação na realização das atividades e motivam os funcionários na empresa e os controles culturais, pois moldam as normas comportamentais para trabalhar o comportamento. Estas variáveis de controles pessoais e controles culturais influenciam a variável significado no *empowerment* psicológico, em virtude da seleção mais rigorosa na escolha dos supervisores, pois a empresa possibilita mais autonomia no local de trabalho e mais incentivo a treinamentos.

Novamente na avaliação dos diretores, a influência do *empowerment* psicológico no engajamento de tarefas é percebida pela variável impacto, da mesma forma medida pela seleção rigorosa dos supervisores e a maior autonomia que há no local de trabalho e os incentivos a treinamentos oferecidos.

Ao avaliar a influência do uso do SCG no engajamento de tarefas, os diretores destacam a variável controle de resultado tendo em vista que a partir do momento que o supervisor apresenta resultado, lhes é fornecido mais autonomia para tomada de decisão, bem como maior estabilidade profissional.

Na avaliação dos supervisores há uma relação moderada entre o uso do SCG e o comportamento de significado e impacto do *empowerment* psicológico. Nos documentos internos da empresa, há indícios que o supervisor tem autonomia para executar suas atividades, tomar as decisões necessárias para atingir os resultados e avaliar constantemente pelos seus superiores.

Segundo os supervisores, a influência do *empowerment* psicológico sobre o engajamento de tarefas é percebida pela variável significado, pois quando valores e crenças do indivíduo e de seus colaboradores se aliam com o da empresa gera o engajamento.

Os supervisores também avaliaram uma forte influência das variáveis controle de resultado e controle culturais no engajamento, por estarem condizentes com o código de conduta e a remuneração com base nas metas que a empresa estabelece.

Conclui-se que há um alinhamento entre a percepção dos diretores e dos supervisores quanto a predominância da variável controles pessoais no uso SCG na empresa. Tanto os diretores quanto os funcionários reconhecem que há a promoção da motivação individual na realização das atividades, como programas de treinamento e desenvolvimento de colaboradores, e a motivação dos colaboradores, para garantir as expectativas da organização.

Quanto às limitações desse trabalho, somente analisou-se os elementos do constructo em uma única empresa, não sendo permitido generalizar os resultados. Outra limitação, foi a dificuldade em obter as respostas dos supervisores, para responderem e confiarem no sigilo para com os proprietários da empresa. No que se refere a obtenção de respostas dos diretores e gerentes, ocorreu a falta da resposta de duas diretoras com relação ao questionário aberto e a impossibilidade de realização de entrevista, visto que os respondentes preferiram responder as perguntas abertas a distância.

Como sugestões para futuros estudos, recomenda-se realizar estudos de casos em outras empresas, com um número maior de respondentes, pois a análise foi efetuada somente com 30 supervisores e dois gestores, em que os dados foram recolhidos por meio de um questionário, aplicado em um período de tempo limitado. Outra sugestão é realizar um levantamento ou *survey*, com as mesmas variáveis do constructo, mas com supervisores e gerentes de empresas brasileiras, de modo a comparar os achados deste estudo.

REFERÊNCIAS

- ABDOLLAHI, B. The role of self-empowerment. **Prudence**, v. 168, p. 35-40, 2006.
- ADLER, P.; BORYS, B. The two types of bureaucracy: enabling and coercive. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n.1, p. 61-89, 1996.
- ARTON, H.; BARTON, L. C. Trust and psychological empowerment in the Russian work context. **Human Resource Management Review**, v. 21, p. 201-208, 2011.
- AVOLIO, B. J.; ZHU, W.; KOH, W.; BHATIA, P. Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, p. 951-968, 2004.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v. 13, n. 3, p. 209–223, 2008.
- BAKKER, A.; DEMEROUTI, E.; HAKANEN, J.; XANTHOPOULOU, D. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. **Journal of Educational Psychology**, v. 99, n. 2, p. 274-284, 2007.
- BIDDLE J.; BODEN L.; REVILLE R. T. Permanent partial disability from occupational injuries: earnings losses and replacement in three states. In: Allan Hunt H, editor. **Ensuring health and income security for an aging workforce**. Washington DC: National Academy of Social Insurance, p. 263-290, 2001.
- BONIAS, D.; BARTRAM, T.; LEGGAT, S.; STANTON, P. Does psychological empowerment mediate the relationship between high performance work systems and patient care quality in hospitals? **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 48, n. 3, p. 319-337, 2010.
- CHENDALL, R. H.; MORRIS, D. The impact of structure, environment and interdependencies on the perceived usefulness of management accounting systems. **Accounting Review**, v. 61, p. 16–35, 1986.
- CHENDALL, R. H. Management Control Systems Design within its Organizational Context: Findings from Contingency-based Research and Directions for the Future. **Accounting Organizations and Society**, v. 28, p. 127-168, 2003.
- CONGER, J. A.; KANANGO, R. N. The empowerment process: Intregating theory and practice. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 471-482, 1988.
- CORSUN, D. L.; ENZ, C. A. Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support-Based Relationships. **Human Relations**, v. 52, n. 2. p. 205-224, 1999.
- CSIKSZENTMIHÁLVI, M. **O domínio da criatividade**. Em MA Runco e RS Albert (Eds.), Sage focus editions, v. 115. Teorias da criatividade (p. 190-212). Thousand Oaks, CA, EUA: Sage Publications, Inc, 1990.

CUNHA, M.; CABRAL-CARDOSO, C.; CUNHA, R.; REGO, A. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Lisboa: Editora RH, 2006.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6º ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

DAVILA, A.; FOSTER, G. Management accounting systems adoption decisions: Evidence and performance implications from early-stage/startup companies. **The Accounting Review**, v. 80, n. 1, p. 1039-1068, 2005.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior**. New York: Plenum, 1985.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, v. 11, p. 227–268, 2000.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. (org.). **The handbook of self-determination research**. Rochester: University of Rochester Press, 2002.

DEMEROUTI, E.; BAKKER, A.; NACHREINER, F.; SCHAUFELI, W. The job demands-resources model of burnout. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, p. 499-512, 2001.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de análise de dados: Estatística e modelagem multivariada com Excel, SPSS e Stata**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FEY, C. E.; PAVLOVSKAYA, A.; TANG, N. Does one shoe fit everyone? A comparison of human resource management in Russia, China, and Finland. **Organizational Dynamics**, v. 33, n. 1, p. 79-97, 2004.

FLAMHOLTZ, E.G.; DAS, T. K.; TSUI, A. S. Towards an integrative theory of organizational control. **Accounting, Organization and Society**, v. 10, n. 1, p. 35-50, 1985.

GAVINO, M.; WAYNE, S.; ERDOGAN, B. Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support. **Human Resource Management**, v. 51, n. 5, p. 665–686, 2012.

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

ILHA SERVICE. **Código de conduta colaboradores Ilha Service**. Recursos Humanos. Dezembro de 2008.

ILHASERVICE. **Quem somos**. 2019. Disponível em: <https://www.ilhaservice.com.br/website/>. Acesso em: 12 ago. 2019.

KLANN, R. C.; BEUREN, I. M. Relações do *Empowerment* Psicológico com o sistema de mensuração de desempenho e o desempenho gerencial. **Revista Ambiente Contábil**. UFRN – Natal-RN. v. 6. n. 2, p. 116-133, 2014.

KOBERG, C. S.; BOSS, R. W.; SENJEM, J. C.; GOODMAN, E. A. Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry. **Group and Organization Management**, v. 24, n. 1, p. 71-91, 1999.

KOBERG, C. S.; WAYNE, R. B.; GOODMAN, E. A.; BOSS, A. D.; MONSEN, E. W. Empirical Evidence of Organizational Citizenship Behavior from the Health Care Industry. **Intl Journal of Public Administration**, v. 28, n. 5-6, p. 417-436, 2005.

KOBERG, C. S.; BOSS, R. W.; SENJEM, J. S.; GOODMAN, E. A. Antecedents and outcomes of Empowerment: Empirical evidence from the health care industry. **Group & Organization Management**, v. 24, p. 71-92. 1999.

MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control system as package - Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.

MARTINS; P. C. P.; MACHADO, P. G. B.; PEREIRA, A. M. T. B. Engagemnt no trabalho: uma discussão teórica. **Fractal, Rev. Psicol**, v. 25, n. 3, p. 629-644, 2013.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. Early predictors of job burnout and engagement. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 3, p. 498-512, 2008.

MENON, S. T. Employee empowerment: an integrative psychological approach. **Applied Psychology: An International Review**, v. 50, n. 1, p. 153-180, 2001.

MERCER, M. Engaging employees to drive global business success. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 2, p. 268-279, 2007.

MERCHANT, K.; VAN DER STEDE, W. A. **Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives**. Financial Times, Prentice Hall, 2nd Edition, 2007.

MILLS, P. K.; UNGSON, G. R. Reassessing the limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 1, p. 143-153, 2003.

MOURA, D. L.; RAMOS, A. O. Engagemnt e Empowerment Psicológico Como Antecedentes da Satisfação Profissional: Um Estudo Exploratório. **Revista Gestão.Org**, v. 12, n. 2, p. 103-112, 2014.

NTOUMANIS, N. A self-determination approach to the understanding of motivation in physical Education. **Br J. Educ. Psychol**, v. 71, p. 225-242, 2001.

PARDO DEL VAL, M.E.; LLOYD, B. Measuring empowerment, **Jornal de Desenvolvimento de Organização e Liderança**, v.24, n. 2, p. 102-108, 2003.

PERTOU, P.; DEMEROUTI, E.; PEETERS, M.; SCHAUFELI, W. Crafting a job on a daily basis: Contextual antecedents and the effect on work engagement. **Journal of Organizational Behavior**, v. 33, p. 1120-1141, 2012.

OUWENEEL, E.; LE BLANC, P.; SCHAUFELI, W.B. Do-it-yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. **Career Development International**, v. 18, p. 173-195, 2013.

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

RANDOLPH, W.; EDWARD, R. Managerial use of power bases in a model of managerial empowerment practices and employee psychological empowerment. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 18, n. 1, p. 95-106, 2011.

SALANOVA, M.; MARTÍNEZ, I.; LLORENS. Psicología Organizacional Positiva. **Psicología Organizacional**, v. 1, p. 349-376, 2005.

SALANOVA, M. Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. Em: C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), **Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia**. Madrid: Alianza Editorial, 2008.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. **Estudios Financieros**, v. 261, p. 109-138, 2004.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. A cross-national study of work *engagement* as a mediator between job resources and proactive behavior. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, p. 116-131, 2008.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: A two simple confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n.1, p. 71-92, 2002.

SCHAUFELI, W.B.; MARTINEZ, I.; PINTO, A.; SALANOVA, M.; BAKKER, A. Burnout and engagement in university students. **A Cross National Study**, v. 33, v. 5, p. 464-481, 2002.

SCHAUFELI, W.B.; BAKKER, A.B. **Test manual for the UtrechtWork Engagement Scale**. Unpublished manuscript, Utrecht University, the Netherlands, 2003. Disponível em:<<http://www.schaufeli.com>>. Acesso: 02 nov. 2019.

SCHAUFELI, W.B.; BAKKER, A.B. Bevlogenheid: Een begrip gemeten [Work engagement: The measurement of a concept]. **Gedrag & Organisatie**, v. 17, p. 89-112, 2004.

SCHAUFELI, W.B; SALANOVA, M. Work Engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. **Managing Social and Ethical Issues in Organizations**, p. 135-177, 2007.

SIMONS, R. **Levers of control**: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

SIMPSON, M. R. Engagement at work: A review of the literature. **International Journal of Nursing Studies**, v. 46, n. 7, p. 1012–1024, 2009.

SONNENTAG, S.; MOJZA, E. J.; DEMEROUTI, E.; BAKKER, A. Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 4, p. 842–853, 2012.

SPREITZER, G. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 5, p. 1442-1465, 1995.

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

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

VAN DER KOLK, B. **Management control and motivation**: An empirical analysis of the object-of-control framework, presented at alliance Manchester Business School. Available at Jun. 17, 2016. Disponível em: <<http://www.research.mbs.ac.uk/accounting-finance/Portals/0/Users/002/02/2/Management%20Control%20and%20Motivation.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2019.

VAN DER STEDE, W. A.; YOUNG, S. M.; CHEN, C. X. Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: the case of survey studies. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, n. 7, p. 655-684, 2005.

XANTHOPOULOU, D.; BAKKER, A.; FISCHBACH, A. Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. **Journal of Personnel Psychology**, v. 12, n. 2, p. 74–84, 2013.

XANTHOPOULOU, D.; BAKKER, A.; FISCHBACH, A. Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. **Journal of Personnel Psychology**, v. 12, n. 2, p. 74–84, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, p. 12, 2001.

APÊNDICE A - Questionário aberto diretores e questionário supervisores

QUESTIONÁRIO PERGUNTAS ABERTAS à Diretores

Uso do Sistema de Controle Gerencial - SCG

1. Variável Controle Pessoal

Pergunta

- I. Como acontece a motivação individual, programas de treinamento e desenvolvimento de colaboradores para garantir as expectativas da organização?

2. Variável Controle Cultural

Pergunta

- II. Como acontece o incentivo para que os colaboradores monitorem e influenciem o comportamento mútuo para atingir os objetivos organizacionais?

3. Variável Controle de Resultado

Pergunta

- III. Como acontece o controle de metas (incentivos financeiros, segurança no trabalho, autonomia e reconhecimento) na empresa?

4. Variável Controle de Ação

Pergunta

- IV. Como acontece o encaminhamento para que os colaboradores realizem atividades em benefício da organização, motivados com comportamentos adequados?

Empowerment Psicológico

1. Variável Significado

Pergunta

- V. Como acontece a avaliação entre a função de trabalho exercida e as crenças, valores e comportamentos dos colaboradores na instituição?

2. Variável Competência

Pergunta

- VI. Qual a sua percepção sobre capacidades na realização das tarefas cotidianas com as habilidades dos colaboradores?

3. Variável Autodeterminação

Pergunta

- VII. Como se dá a autonomia dos colaboradores na tomada de decisão sobre o trabalho?

4. Variável Impacto

Pergunta

- VIII. Qual a sua opinião sobre o indivíduo poder influenciar seus resultados operacionais, estratégicos, e administrativos no trabalho?

Engajamento de Tarefas

Pergunta

- IX. Como avaliar o engajamento dos colaboradores com o trabalho?

QUESTIONÁRIO AOS SUPERVISORES

Uso do SCG

Variável Controles pessoais

1. Oportunidades de formação e profissionalização.
2. Possibilidades para os empregados tornarem-se mais auto gerenciáveis.
3. Programas de treinamento e tempo de aprendizagem para os novos contratados.
4. Processo de seleção rigoroso para a seleção de novos empregados.
5. Descrições das funções e tarefas dos empregados para maior clareza de suas tarefas.

Variável Controles culturais

6. Empregados fornecem uns aos outros *feedbacks* quando solicitados.
7. Empregados são comunicados sobre as normas e valores da organização.
8. Empregados conhecem o que deles é esperado com base na cultura dominante.
9. Empregados verificam as atividades uns dos outros regularmente.
10. Empregados conhecem o que deles é esperado com base no comportamento exemplar dos superiores;

Variável Controles de resultado

11. Metas de desempenho criadas para cada empregado.
12. Resultados obtidos por empregado são mensurados.
13. Recompensa aos empregados por bons resultados.
14. Advertência aos empregados por maus resultados.
15. Comunicação aos empregados dos resultados alcançados.

Variável Controles de ação

16. Cumprimento de regras e procedimentos para a realização das tarefas.
17. Alerta aos empregados sobre as regras e procedimentos.
18. Registro e/ ou monitoramento das atividades dos empregados.
19. Planos de trabalho e divisão de regimes de trabalho para controle dos empregados.
20. Responsabilização dos empregados pelas atividades que realizam.

Empowerment Psicológico

Variável Significado

1. O trabalho que faço é muito importante para mim.
2. Minhas atividades de trabalho são pessoalmente significativas para mim.
3. O trabalho que faço é significativo para mim.

Variável Competência

4. Estou confiante sobre minha habilidade para fazer meu trabalho.
5. Estou seguro sobre minhas capacidades para desempenhar as atividades do meu trabalho.
6. Tenho domínio sobre as habilidades necessárias para o meu trabalho.

Variável Autodeterminação

8. Tenho autonomia para decidir sobre como executar o meu trabalho.
9. Tenho considerável oportunidade para independência e liberdade em como eu faço meu trabalho;

Variável Impacto

10. Meu impacto sobre o que acontece no meu departamento é grande;
11. Tenho um grande controle sobre o que acontece no meu departamento.
12. Tenho influência significativa sobre o que acontece no meu departamento.

Engajamento

1. Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.
2. Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.
3. O “tempo voa” quando estou trabalhando.
4. No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).
5. Estou entusiasmado com meu trabalho.
6. Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.
7. Meu trabalho me inspira.
8. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
9. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
10. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.
11. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.

12. Posso continuar trabalhando durante longos períodos de tempo.
13. Para mim meu trabalho é desafiador.
14. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.
15. Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente.
16. É difícil desligar-me do trabalho.
17. No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.