

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE**

Vanderlei dos Santos

**INFLUÊNCIA DOS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL
NO COMPORTAMENTO DOS INDIVÍDUOS: EXPERIMENTOS
SOB A LENTE DA TEORIA DO NÍVEL DE INTERPRETAÇÃO**

Florianópolis
2019

Vanderlei dos Santos

**INFLUÊNCIA DOS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL
NO COMPORTAMENTO DOS INDIVÍDUOS: EXPERIMENTOS
SOB A LENTE DA TEORIA DO NÍVEL DE INTERPRETAÇÃO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de **Doutor em Contabilidade**, área de concentração Controladoria e Governança.

Orientadora: Prof^ª. Ilse Maria Beuren, Dr^ª.

Florianópolis
2019

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

Santos, Vanderlei dos

Influência dos sistemas de controle gerencial no comportamento dos indivíduos : experimentos sob a lente da Teoria do Nível de Interpretação / Vanderlei dos Santos ; orientadora, Ilse Maria Beuren, 2019. 199 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Construal Level Theory. 3. Distância Psicológica. 4. Nível de Interpretação. 5. Sistema de Controle Gerencial. I. Beuren, Ilse Maria. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

VANDERLEI DOS SANTOS

**INFLUÊNCIA DOS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL
NO COMPORTAMENTO DOS INDIVÍDUOS: EXPERIMENTOS
SOB A LENTE DA TEORIA DO NÍVEL DE INTERPRETAÇÃO**

APROVAÇÃO

Esta tese foi julgada adequada para obtenção do título de **Doutor em Contabilidade**, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina.

U. Beuren

Prof.^a. Ilse Maria Beuren, Dr.^a.

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Banca examinadora:

U. Beuren

Presidente (Orientadora): Prof.^a. Ilse Maria Beuren, Dr.^a.
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

U. Beuren

Membro: Prof. Fabio Frezatti, Dr. (videoconferência)
Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade
Universidade de São Paulo (USP)

U. Beuren

Membro: Andson Braga de Aguiar, Dr (videoconferência)
Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade
Universidade de São Paulo (USP)

Carlos Eduardo Lavarda

Membro: Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

U. Beuren

Membro: Prof. José Alonso Borba, Dr.

Programa de Pós-Graduação em Contabilidade
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Florianópolis, 2019

À minha Mãe Lordete e à Minha Afilhada
Elisa.

AGRADECIMENTOS

Esta tese tem um significado muito especial e pode ser representada de diferentes maneiras. Em uma interpretação mais abstrata, representa a realização de um sonho, o fechamento de um ciclo e início de outros. Em uma interpretação mais concreta, representa o fim do meu período de doutoramento. Independente do nível de interpretação adotado, ela é o resultado de muita dedicação, esforço e trabalho, tanto de minha parte quanto de instituições e de outras pessoas, em especial de minha orientadora, professora Ilse. Assim, gostaria de utilizar este espaço para expressar formalmente alguns agradecimentos.

Primeiramente, agradeço a Deus, pela vida, proteção, saúde, oportunidades e experiências. Agradeço por estar sempre presente e por ter oportunizado este período tão especial em minha vida. Muito obrigado!

Agradeço imensamente à minha família: minha mãe Lordete; minhas irmãs Leusa, Lene, Gretty e Léia; meus cunhados André, Kleiton e Jack; e minha afilhada Elisa. Agradeço pelo amor, apoio incondicional e compreensão pelos momentos ausentes. É muito confortável saber que sempre posso contar com todos vocês. Agradeço também meus pais (José e Lordete) por terem me concedido a vida e repassado valores que considero essenciais.

Gostaria de deixar um agradecimento especial à minha orientadora e mentora, professora Ilse Maria Beuren, pelas ricas contribuições, sugestões e apoio na realização desta pesquisa. Agradeço a parceria, convívio, amizade, troca de ideias. Conviver próximo a você durante este período foi gratificante. Você é muito especial! Não tenho palavras para expressar o quanto você é importante e o quanto contribuiu para a minha evolução. Obrigado pela confiança! Obrigado, obrigado, obrigado.... Sou muito grato e fico lisonjeado de poder contar com você há 11 anos! E ainda sempre me surpreender, aprender, olhar a partir de outras perspectivas, não se acomodar. Professora, obrigado por tudo! É sempre muito bom estar com você. Espero que novas parcerias surjam após o doutorado.

Agradeço também aos professores da Banca de Qualificação e de Defesa, professor Fabio Frezatti, Andson Braga de Aguiar, Carlos Eduardo Facin Lavarda e José Alonso Borba pelas valiosas contribuições e sugestões. A participação de vocês foi fundamental e contribuíram com escolhas importantes na condução deste trabalho. Muito obrigado!

Agradeço ainda aos professores do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC pelo conhecimento compartilhado, convívio, ensinamentos e troca de experiências. Cada um, a sua maneira, me proporcionaram momentos gratificantes e de muita reflexão. Em especial, gostaria de agradecer nominalmente aos professores Alonso, Ilse, Lavarda, Sandra e Valdirene. Tenho certeza que conviver com visões de mundo tão distintas foi essencial para que eu pudesse evoluir e aprender. Estendo meus agradecimentos às secretárias Sandra, Maura e Márcia, pela atenção, conversas e disponibilidade de colaborar.

Também agradeço aos colegas do Núcleo de Pesquisas em Controladoria e Sistemas de Controle Gerencial (NUPEC), pelo convívio, compartilhamento de ideias, parceria em pesquisas e pela colaboração fornecida durante a aplicação do experimento da tese. Sinto-me honrado de participar deste grupo! De alguma forma, aprendi com todos os seus integrantes ao longo destes quatro anos: Viviane, Itzhak, Daniele, Renata, Celliane, Mourtala, Tayse, Iago, Silvana, Thiago, Gabriel, Alana, Gislene e Jonas. Em especial, agradeço à professora Ilse, pela liderança do grupo, e aos colegas, Daniele, Tayse, Itzhak, Celliane, Vivi e Renatinha pelo carinho e convívio mais próximo. Sinto-me honrado de ter tido a oportunidade de participar do retorno do NUPEC para a UFSC e vivenciado seu crescimento sólido. Obrigado professora Ilse por esta oportunidade ímpar! Gostaria de fazer um agradecimento especial à Daniele, pela amizade, confiança, carinho, parceria e pelo suporte nos momentos mais críticos. Muito obrigado!

Não poderia deixar de expressar meus agradecimentos à minha turma de doutorado 2015, em especial, à Sandrinha, pela amizade, carinho, atenção e convívio. Sandrinha, sou muito grato por ter tido a oportunidade de lhe conhecer. Aproveito para agradecer colegas de outras turmas, pelos encontros em disciplinas, discussões de leituras, conversas de corredor. Em especial, agradeço minha amiga Dalci, pelo apoio, longas conversas, amizade e carinho. Dalci, obrigado por ter viabilizado a aplicação do experimento em um momento crítico. Grato por todo o suporte fornecido.

Agradeço ainda ao Paulo Roberto da Cunha, Ricardo Suave e Cleston Alexandre dos Santos pelas discussões oportunizadas durante o desenho dos cenários dos experimentos. Neste aspecto, gostaria de expressar meus agradecimentos à UFSC, UDESC, UNISUL, FURB e USJ por permitir a aplicação da pesquisa, seja em fase de pré-teste ou pesquisa final.

Meus agradecimentos também aos professores que concederam um tempo de suas aulas para a realização do experimento em turmas de alunos da graduação. Agradecimentos especiais aos alunos participantes da pesquisa. Muito obrigado!

Também gostaria de externar meus agradecimentos a duas instituições em particular: (i) à Universidade Federal de Santa Catarina, pela infraestrutura fornecida, acolhimento e pela oferta de um curso de qualidade; (ii) à Universidade do Estado de Santa Catarina, pelo afastamento de capacitação, que foi essencial para a realização do doutoramento. Aproveito para agradecer a todos os professores da UDESC do Curso de Ciências Contábeis pelo suporte fornecido durante este período. Muito obrigado!

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão da bolsa de estudos durante o período de doutoramento. De forma protocolar, em conformidade com a Portaria nº 206, de 4 de setembro de 2018, registro que "O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001".

Por fim, gostaria de manifestar meus agradecimentos a alguns colegas e amigos que foram essenciais durante esta trajetória: Sandra Regina, Paulo, Willian, Cida, Renan, Leandro Marques e Daniele Cristina. Obrigado por todo apoio!

“A verdadeira viagem de descobrimento não consiste em procurar novas paisagens, mas em ter novos olhos”. (Marcel Proust)

RESUMO

SANTOS, Vanderlei. **Influência dos sistemas de controle gerencial no comportamento dos indivíduos: experimentos sob a lente da Teoria do Nível de Interpretação**. 2019. 199 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2019.

A Teoria do Nível de Interpretação - TNI (*Construal Level Theory* - CLT) postula que indivíduos podem interpretar um evento em diferentes níveis de concretude ou abstração, e o modo como os indivíduos representam o evento afeta consideravelmente seus julgamentos e comportamentos em relação a esse evento. Esta pesquisa tem como objetivo examinar a influência que os SCG Habilitantes e Coercitivos exercem nos comportamentos de comprometimento com as metas, satisfação com o sistema, suporte organizacional percebido e justiça processual, considerando os elementos da distância psicológica e representação mental da TNI. Sob a lente da Teoria do Nível de Interpretação foi proposto que: (i) os indivíduos apresentam comportamentos mais positivos quando o SCG é habilitante em vez de coercitivo; (ii) os efeitos dos SCG coercitivos e habilitantes nos comportamentos dos indivíduos são explicados pela maneira como representam mentalmente os eventos; e (iii) os efeitos do SCG nos comportamentos podem ser intensificados ou atenuados de acordo com a distância psicológica. As previsões foram testadas em dois experimentos, que envolveram o caso de uma empresa hipotética com sistema de mensuração de desempenho (*Performance Measurement Systems* – PMS), sendo que no Estudo 1 o PMS estava sendo implementado, e no Estudo 2, havia uma sugestão de reparação do PMS já em vigor. Os resultados evidenciam que os SCG habilitantes são representados de forma mais abstrata, em que os indivíduos interpretam o SCG como um meio para esclarecer a estratégia que a organização pretende alcançar, enquanto que os SCG coercitivos são representados de forma mais concreta e vistos como um meio para esclarecer as medidas de desempenho que precisam ser focadas. Esta representação ajuda a explicar os comportamentos dos indivíduos em relação ao sistema. O estudo apresenta indícios de que a distância psicológica possa atenuar os efeitos negativos dos SCG coercitivos em alguns comportamentos dos indivíduos. Investigações da influência dos SCG nos comportamentos dos indivíduos sob a lente da TNI podem trazer novos prenúncios nessa discussão.

Palavras-chave: *Construal Level Theory*. Distância psicológica. Nível de interpretação. Sistema de Controle Gerencial. Controles habilitantes. Controles Coercitivos.

ABSTRACT

SANTOS, Vanderlei. **Influence of Management Control Systems on the behavior of individuals: experiments under the lens of Construal Level Theory.** 2019. 199 f. Thesis (Ph.D. in Accounting) - Post-Graduate Program in Accounting, in the Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2019.

The Construal Level Theory (CLT) postulates that individuals can interpret an event at different levels of concreteness or abstraction, and how individuals represent the event considerably affects their judgments and behaviors in relation to that event. This research aims examining the influence that Enabling and Coercive MCS exert on behaviors of commitment to goals, satisfaction with the system, perceived organizational support and procedural justice, considering the elements of the psychological distance and mental representation of TNI. Under the eyes of the Construal Level Theory it has been proposed that: (i) individuals exhibit more positive behaviors when MCS is enabling rather than coercive; (ii) the effects of coercive and enabling MCS on individuals' behaviors are explained by the way they mentally represent events; and (iii) the effects of MCS on the behaviors can be intensified or attenuated according to the psychological distance. The predictions were tested in two experiments, which involved the case of a hypothetical company with Performance Measurement Systems (PMS), and in Study 1 the PMS was being implemented, and in Study 2, there was a suggestion of a PMS repair, which was already in force. The results show that the enabling SCGs are represented in a more abstract way, in which the individuals interpret the MCS as a means to clarify the strategy that the organization intends to achieve, whereas the coercive MCS are represented more concretely and seen as a means to clarify performance measures that need to be focused. This representation helps to explain the behavior of individuals in relation to the system. The study presents evidence that psychological distance can attenuate the negative effects of coercive MCS on some individuals' behaviors. Investigations of the influence of MCS on individuals' behaviors under the eyes of CLT may bring new foreshadowing in this discussion.

Keywords: Construal Level Theory. Psychological distance. Construal Level. Management Control System. Enabling controls. Coercive Controls.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo conceitual da tese	29
Figura 2 – Trajetória epistemológica da <i>Construal Level Theory</i>	38
Figura 3 – Overview da Teoria do Nível de Interpretação	46
Figura 4 – Resultados do teste de mediação do Experimento 1	136
Figura 5 – Resultados do teste de mediação do Experimento 2	160

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Evolução da Teoria do Nível de Interpretação	41
Tabela 2	– Características de interpretação em nível superior e em nível inferior	51
Tabela 3	– Distinção entre os níveis de interpretação	53
Tabela 4	– Efeitos da distância psicológica e do nível de interpretação na previsão, avaliação e comportamentos.....	59
Tabela 5	– Estudos empíricos da área de negócios que aplicaram a Teoria do Nível de Interpretação	67
Tabela 6	– Diferenças entre formalização habilitante e formalização coercitiva	73
Tabela 7	– Ilustração de sistemas habilitantes e coercitivos nas suas quatro características	78
Tabela 8	– Mapeamento de estudos sobre SCG habilitantes e coercitivos	101
Tabela 9	– Estatísticas descritivas e testes de hipóteses – Experimento 1	132
Tabela 10	– Medidas utilizadas na avaliação de desempenho da divisão Rota 66	148
Tabela 11	– Estatísticas descritivas e testes de hipóteses – Experimento 2	158

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	25
2	BASE TEÓRICA.....	35
2.1	TRAJETÓRIA EPISTEMOLÓGICA DA TEORIA DO NÍVEL DE INTERPRETAÇÃO	35
2.2	REVISÃO DA LITERATURA	43
2.2.1	Teoria do Nível de Interpretação	43
2.2.1.1	Distância psicológica	47
2.2.1.2	Nível de interpretação	49
2.2.1.3	Premissas da Teoria do Nível de Interpretação	54
2.2.1.3.1	<i>Distância psicológica e nível de interpretação</i>	<i>54</i>
2.2.1.3.2	<i>Inter-relação das distâncias psicológicas</i>	<i>57</i>
2.2.1.3.3	<i>Efeitos da distância psicológica e do nível de interpretação na previsão, avaliação e comportamentos</i>	<i>58</i>
2.2.1.4	Teoria do Nível de Interpretação em estudos organizacionais e contábeis.....	62
2.2.2	Sistemas de Controle Gerencial.....	69
2.2.2.1	Controles coercitivos e habilitantes	71
2.2.2.2	Dimensões dos SCG habilitantes e coercitivos	76
2.2.2.3	Variáveis dependentes de SCG habilitantes e coercitivos... 81	
2.2.2.3.1	<i>Comprometimento com as metas</i>	<i>81</i>
2.2.2.3.2	<i>Satisfação com o sistema</i>	<i>85</i>
2.2.2.3.3	<i>Suporte organizacional percebido.....</i>	<i>87</i>
2.2.2.3.4	<i>Justiça processual.....</i>	<i>92</i>
2.2.2.4	Síntese de pesquisas anteriores sobre SCG habilitantes e coercitivos	97
2.2.2.5	Nível de interpretação dos SCG habilitantes e coercitivos e distância psicológica	104
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	111
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	117
4.1	ESTUDO 1: SCG HABILITANTE <i>VERSUS</i> COERCITIVO, DISTÂNCIA TEMPORAL, NÍVEL DE INTERPRETAÇÃO, COMPROMETIMENTO COM AS METAS, SATISFAÇÃO COM O SISTEMA E SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO.....	117
4.1.1	Procedimentos Metodológicos.....	118
4.1.1.1	<i>Design experimental</i>	<i>118</i>
4.1.1.2	<i>Tarefa experimental</i>	<i>118</i>

4.1.1.3	Participantes	120
4.1.1.4	Procedimentos experimentais e pré-teste	121
4.1.1.5	Manipulações das variáveis independentes	123
4.1.1.6	Variáveis dependentes	124
4.1.1.7	Verificações de manipulação	128
4.1.2	Resultados	129
4.1.2.1	Análise de verificações de manipulação	129
4.1.2.2	Estatística descritiva e teste das hipóteses	130
4.1.2.3	Análises suplementares	138
4.1.3	Discussão	139
4.2	ESTUDO 2: SCG HABILITANTE <i>VERSUS</i> COERCITIVO, DISTÂNCIA HIPOTÉTICA, NÍVEL DE INTERPRETAÇÃO E JUSTIÇA PROCESSUAL	146
4.2.1	Procedimentos Metodológicos	146
4.2.1.1	<i>Design</i> experimental	146
4.2.1.2	Tarefa experimental	147
4.2.1.3	Participantes	149
4.2.1.4	Procedimentos experimentais e pré-teste	150
4.2.1.5	Manipulações das variáveis independentes	152
4.2.1.6	Variáveis dependentes	153
4.2.1.7	Verificações de manipulação	154
4.2.2	Resultados	155
4.2.2.1	Análise de verificações de manipulação	155
4.2.2.2	Estatística descritiva e teste de hipóteses	156
4.2.2.3	Análise suplementar	161
4.2.3	Discussão	162
5	CONCLUSÃO	169
5.1	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	170
5.2	IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS	171
5.3	LIMITAÇÕES E DIREÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	172
	REFERÊNCIAS	175

1 INTRODUÇÃO

Sistemas de Controle Gerencial (SCG) são concebidos como um meio de formalização (Jørgensen & Messner, 2009; Wouters & Wilderom, 2008), compreendidos como um conjunto de sistemas, instrumentos e mecanismos implementados pela gestão para direcionar os comportamentos dos funcionários, para assegurar a implementação da estratégia e do atingimento dos objetivos organizacionais (Malmi & Brown, 2008). Adler e Borys (1996) propõem que, em consonância com a Teoria da Formalização Burocrática, os sistemas formais podem ter características habilitantes, ao conferir maior responsabilidade e autonomia aos funcionários e permitir que lidem mais eficazmente com contingências; ou coercitivas, ao desenhar processos rígidos e pouco interativos, desenvolvidos para forçar o cumprimento de padrões especificados. A formalização habilitante é projetada para que os funcionários dominem suas tarefas, enquanto que a formalização coercitiva é projetada para coagir o esforço e aderir as normas vigentes.

Os SCG com características habilitantes ou coercitivas possuem dois papéis complementares e interdependentes nas organizações. São utilizados tanto para possibilitar que funcionários e gestores busquem oportunidades e resolvam problemas, como também para exercer o controle sobre a consecução dos objetivos organizacionais (Mundy, 2010; Ahrens & Chapman, 2004). Uma linha emergente da literatura de controle de gestão (Ahrens & Chapman, 2004; Wouters & Wilderom, 2008; Jordan & Messner, 2012; Englund & Gerdin, 2014; Burney, Radtke & Widener, 2017; Souza & Beuren, 2018) tem-se utilizado dos conceitos de formalização habilitante e coercitiva de Adler e Borys (1996) para investigar como as características de um SCG podem afetar as atitudes e comportamentos dos indivíduos em relação ao controle. Esta literatura forneceu vários conhecimentos importantes sobre o *design* e o funcionamento de um SCG, especificamente sob o aspecto de formalização habilitante (Englund & Gerdin, 2014).

Este fluxo de pesquisas sinaliza que os indivíduos são mais propensos a ter atitudes positivas em relação aos sistemas formalizados quando eles os motivam e os capacitam para desempenhar suas tarefas, por sua vez, atitudes negativas quando o SCG funciona como um meio que a alta administração tenta coagir esforços e conformidade (Adler & Borys, 1996; Wouters e Roijmans, 2011; Mahama & Cheng, 2013). Estudos indicaram que um SCG habilitante influencia positivamente o *empowerment* psicológico, satisfação no trabalho (Souza & Beuren, 2018), desempenho de tarefas (Mahama & Cheng, 2013), motivação (Van

der Hauwaert & Bruggeman, 2015) e desempenho de unidades de negócios (Chapman & Kihn, 2009), além de incentivar a experimentação (Wouters & Wilderom, 2008) e a integração do conhecimento (Wouters & Roijmans, 2011). A literatura perpassa que o uso dos controles habilitantes é desejável e deve prevalecer nas organizações. Enquanto, que os controles coercitivos devem ser evitados em decorrência de seus efeitos negativos e resultados contraproducentes (Burney *et al.*, 2017).

Contudo, estas pesquisas não exploraram a maneira como os indivíduos interpretam (representam mentalmente) estes dois tipos distintos de SCG. A literatura é limitada em elucidar quais mecanismos e processos psicológicos estão subjacentes nos SCG coercitivos e habilitantes, e que conduzem os comportamentos e atitudes dos indivíduos. Os controles podem ser percebidos de maneira distinta por diferentes indivíduos, sendo que esta percepção reflete nas suas atitudes (Tessier & Otley, 2012). Cada tomador de decisão é único e, portanto, é provável que experimente e interprete questões de maneira distinta em sua mente e situação (Kihn, 2011). A Teoria do Nível de Interpretação - TNI (*Construal Level Theory - CLT*) (Trope & Liberman, 2003;2010) postula que indivíduos podem interpretar um evento ou objeto em diferentes níveis de concretude ou abstração (Wakslak, Trope, Liberman & Alony, 2006), e o modo como os indivíduos representam o evento afeta consideravelmente seu julgamento e tomada de decisão em relação a esse evento (Ho, Ke & Liu, 2015).

Nesta perspectiva, gestores e funcionários podem perceber as práticas organizacionais de maneira descontextualizada e abstrata e se concentrar na essência de porque uma ação é realizada (Wilson, Crisp & Mortensen, 2013) ou visualizarem as características periféricas e se concentrarem em como uma ação é realizada (Liberman & Trope, 1998). A TNI sugere que as representações mentais dos indivíduos são estruturadas em uma hierarquia, que podem ser categorizadas ao longo de um continuum de mais abstrato (interpretação de alto nível) para mais concreto (interpretação de baixo nível) (Wiesenfeld, Reyt, Brockner & Trope, 2017). Portanto, indivíduos enxergam e resolvem problemas de forma distinta, dependendo se usam pensamento cognitivo de alto nível (abstração) ou de baixo nível (concreto) (Cantor & Macdonald, 2009; Trope & Liberman, 2003).

A TNI preconiza que o modo como os indivíduos representam as informações (concretamente *versus* abstratamente) interfere em quais aspectos dessa informação serão considerados (Trope, Liberman & Wakslak, 2007; Trope & Liberman, 2003). Ho *et al.* (2015) fornecem evidências de que os indivíduos que interpretam um sistema de *e-learning*

em diferentes níveis de abstração diferem na forma como avaliam o sistema e tomam decisões sobre sua adoção. Pesquisas mostraram que a maneira como os indivíduos representam mentalmente os eventos interfere no seu aceite das políticas organizacionais (Nakashima, Daniels & Laurin, 2017), determinam seu foco comportamental perante um sistema estratégico de desempenho (Choi, Hecht, Tafkov & Towry, 2016), explicam como os gestores lidam com turbulências externas (Barreto & Patient, 2013). Ainda nesta perspectiva, Thomas (2016) apresenta evidências de que a apresentação e o formato dos relatórios contábeis podem afetar os processos cognitivos de atenção individual à informação e à tomada de decisão, o que influencia na interpretação do *feedback* e o comportamento subsequente do indivíduo.

De acordo com a TNI, os indivíduos também conceituam eventos de forma concreta ou abstrata a depender das características e do momento do evento (Lieberman & Trope 1998; Trope & Liberman 2003). As diferentes dimensões da distância psicológica (temporal, espacial, social e hipotética) influenciam na interpretação mental (Trope, Liberman & Wakslak, 2007; Trope & Liberman, 2010). A distância psicológica é uma experiência subjetiva de que algo está perto ou longe de si mesmo, do aqui e agora, ou seja, quão próximo ou distante o evento está da experiência direta do indivíduo (Trope & Liberman, 2003). Diversos motivos podem explicar a remoção da experiência direta (Trope, Liberman & Wakslak 2007). Eventos podem ocorrer no futuro distante *versus* futuro próximo (distância temporal), podem se referir a outras pessoas *versus* elas mesmas (distância social), ocorrer em uma localização remota *versus* próxima (distância espacial), ou sua ocorrência pode ser incerta *versus* certa (distância hipotética) (Bornemann & Homburg, 2011).

Nesta pesquisa presume-se que os SCG habilitantes e coercitivos são interpretados de diferentes maneiras pelos seus usuários. Conjectura-se que as atitudes positivas e negativas em relação à formalização habilitante e coercitiva do SCG, apontada em pesquisas anteriores, possam ser decorrentes dos processos cognitivos dos indivíduos em relação ao SCG. A TNI prevê que o nível de interpretação interfere na percepção, avaliação, julgamento e comportamento que o indivíduo produz sobre um evento (Trope & Liberman, 2010). Pesquisas mostraram que o nível de interpretação influencia na confiança (Weisner & Sutton, 2015), nas preocupações com injustiças no local de trabalho (Cojuharenco, Patient & Bashshur, 2011) e na *performance* da equipe (Cha, Park & Lee, 2014). Os comportamentos de interesse deste estudo são: (i) comprometimento com as metas (Locke, Latham & Erez, 1988;

Wentzel, 2002); (ii) satisfação com o sistema (Joshi, 1992; Au, Ngai & Cheng, 2008); (iii) suporte organizacional percebido (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Herda & Lavelle, 2011); e (iv) justiça processual (Leventhal, 1980; Cui, Jiao, Wnag & Zhao, 2018).

Pressupõe-se que os efeitos dos SCG habilitantes e coercitivos nestes comportamentos estão relacionados à forma como os indivíduos representam mentalmente os sistemas. SCG podem ser projetados e percebidos de forma diferente, comprometendo sua eficácia. Estudos sugerem que as falhas de um sistema se devem a questões psicológicas e organizacionais, em vez de questões tecnológicas, sendo que um dos principais problemas no fracasso dos projetos de um sistema é a falta de apoio e comprometimento dos usuários (Au *et al.*, 2008). As organizações projetam e implementam SCG para influenciar os comportamentos das pessoas (Burney *et al.*, 2017) em busca dos objetivos organizacionais (Malmi & Brown, 2008).

Visto que os SCG coercitivos e habilitantes são projetados para atingir as metas organizacionais (Ahrens & Chapman, 2004), considera-se importante examinar como os indivíduos representam mentalmente esses SCG e, especificamente, os reflexos nos seus comportamentos de comprometimento com as metas, satisfação com o sistema, suporte organizacional percebido e justiça processual. Tal justifica-se, uma vez que a Teoria do Nível de Interpretação (Trope & Liberman, 2010) preconiza que o nível em que um indivíduo interpreta pessoas, eventos e objetos influencia o seu comportamento. Neste sentido, esta tese tem a seguinte questão de pesquisa: *Qual a influência que os Sistemas de Controle Gerencial Habilitantes e Coercitivos exercem nos comportamentos (comprometimento com as metas, satisfação com o sistema, suporte organizacional percebido e justiça processual) dos indivíduos considerando os elementos da distância psicológica e representação mental preconizados pela Teoria do Nível de Interpretação?*

Desse modo, o estudo tem como objetivo geral examinar a influência que os SCG habilitantes e coercitivos exercem nos comportamentos dos indivíduos, considerando os elementos da distância psicológica e representação mental da Teoria do Nível de Interpretação. Com base no objetivo geral estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: a) verificar os efeitos dos SCG habilitantes e coercitivos no comprometimento com as metas, satisfação com o sistema, suporte organizacional percebido e justiça processual; b) examinar o papel mediador do nível de interpretação na relação entre os SCG e os comportamentos dos indivíduos; e c) averiguar os efeitos de interação

entre os SCG e a distância psicológica nos comportamentos dos indivíduos.

Ao reconhecer que os SCG podem ser usados tanto para facilitar as atividades dos gestores e funcionários quanto para permitir o controle da alta administração, **defende-se a tese de que os Sistemas de Controle Gerencial exercem influências nos comportamentos dos indivíduos e na maneira como os eventos organizacionais são representados mentalmente pelas pessoas.** A literatura de SCG preconiza que o uso de controle coercitivo geralmente é percebido de forma negativa, enquanto que, o uso de controle habilitante normalmente é percebido de forma positiva. Assim, espera-se que os SCG habilitantes reflitam em maior nível de comprometimento com as metas, satisfação com o sistema, suporte organizacional percebido e justiça processual do que os SCG coercitivos. Propõe-se sob a lente da Teoria do Nível de Interpretação (Trope & Liberman, 2003) que a representação mental explica parcialmente os efeitos dos SCG habilitantes e coercitivos nos comportamentos dos indivíduos, de modo que, os SCG habilitantes são representados de maneira mais abstrata do que os SCG coercitivos. Estabelece-se ainda que os efeitos do SCG nos comportamentos podem ser intensificados ou atenuados de acordo com a distância psicológica. O modelo conceitual da pesquisa é sumarizado na Figura 1.

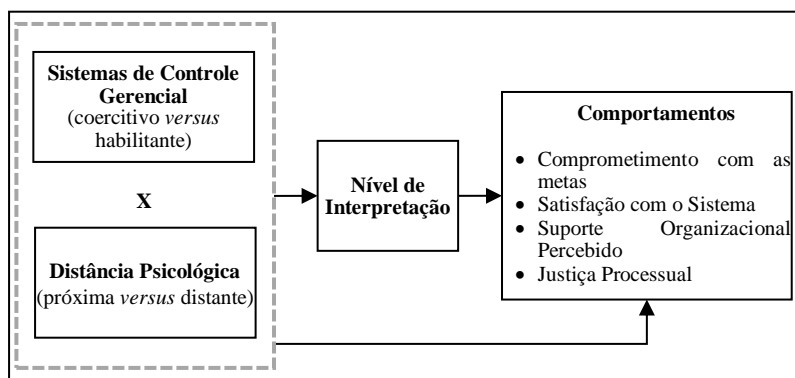


Figura 1 – Modelo conceitual da tese

Fonte: Elaboração própria.

As previsões são testadas em dois experimentos, com delineamento experimental 2 (SCG habilitante *versus* coercitivo) x 2 (distância psicológica próxima *versus* distante) intersujeitos (*between-subjects*). Ambos os estudos envolvem o caso de uma empresa hipotética

com sistema de mensuração de desempenho (*Performance Measurement Systems* – PMS). Otley (1999) discute teoricamente como uma perspectiva ampla do PMS pode ser usada para analisar o funcionamento de um SCG. No estudo 1, os participantes assumem o papel de gerente de uma das unidades organizacionais de uma empresa que decide implementar um PMS. O SCG é manipulado informando sobre a permissão ou não do participante sugerir e adicionar medidas de desempenho no PMS que será implementado, e a distância psicológica (temporal) é manipulada informando o tempo de início desta implementação (próximo *versus* distante). Três comportamentos são analisados: comprometimento com as metas, satisfação com o sistema e suporte organizacional percebido. No estudo 2, o PMS já está em vigor na organização, e o cenário envolve a sugestão de reparação do sistema no que concerne às medidas de desempenho usadas para avaliar a unidade organizacional que o participante é responsável. O SCG é manipulado informando sobre a autorização ou não da reparação proposta, e a distância psicológica (hipotética) é manipulada informando sobre a probabilidade (alta *versus* baixa) do participante receber bônus delineados no PMS. Neste estudo, o comportamento analisado foi a justiça processual. Ambos os estudos mensuraram a maneira como os participantes representaram os eventos dos casos.

Os resultados combinados dos dois experimentos demonstram que os SCG habilitantes são representados de forma mais abstrata, em que os indivíduos interpretam o SCG como um meio para esclarecer a estratégia que a organização pretende alcançar, ao passo que os SCG coercitivos são representados de forma mais concreta e vistos como um meio para esclarecer as medidas de desempenho que precisam ser focadas. Esta representação ajuda a explicar as atitudes e os comportamentos dos indivíduos em relação ao sistema. Os resultados evidenciam ainda que a distância psicológica dos eventos contribui para atenuar os efeitos negativos do SCG coercitivo em alguns comportamentos dos indivíduos.

O estudo foi motivado pelo fato de que a taxionomia de controles habilitantes e coercitivos proposta por Adler e Borys (1996) ainda apresenta lacunas de pesquisa. A sistematização dos estudos sobre esta taxionomia, na sua maioria (Chapman & Kihn, 2009; Mahama & Cheng, 2013; Souza & Beuren, 2018), abarcou somente características habilitantes. Por exemplo, Mahama e Cheng (2013) investigaram como as percepções habilitantes dos gerentes de um sistema de custos afetam o desempenho da tarefa. Descobriram que os gerentes que percebem seu sistema de custos como mais habilitante possuem níveis mais altos de desempenho das tarefas e que essa relação ocorre por meio da intensidade

com que o sistema de cálculo de custos é usado e pelo nível de *empowerment* psicológico experimentado pelos gerentes. No entanto, dificilmente as organizações adotam um tipo exclusivo de formalização (Ahrens & Chapman, 2004; Free, 2007; Jordan & Messner, 2012). Controles habilitantes e coercitivos coexistem lado a lado nas organizações para combinar procedimentos orgânicos e mecanicistas, para equilibrar eficiência e flexibilidade (Ahrens & Chapman, 2004; Mundy, 2010). Assim, esta pesquisa visa estender os efeitos do SCG nos comportamentos dos indivíduos, nas duas formas de formalização propostas por Adler e Borys (1996) e os comportamentos de comprometimento com as metas, satisfação com o sistema, suporte organizacional percebido e justiça processual, por meio de uma pesquisa experimental.

Embora pesquisas anteriores mostrem que geralmente os SCG habilitantes estão associados a comportamentos e atitudes mais positivas, a maneira como os indivíduos interpretam e concebem os SCG não foi considerada. Conjectura-se que os efeitos dos SCG nos comportamentos dos indivíduos podem advir do modo como compreendem e interpretam os controles. O estudo das interpretações mentais tem várias implicações para a gestão das organizações e merece maior atenção nas pesquisas (Mukherjee & Upadhyay, 2018). Por exemplo, a capacidade de prever como um indivíduo responderá ou se comportará em relação ao SCG no local de trabalho pode ser preponderante para as organizações. Reyt e Wiesenfeld (2015) mencionam que gestores devem entender como práticas organizacionais influenciam as representações mentais e o comportamento dos funcionários, pois este conhecimento pode ajudá-los a modelar proativamente os contextos de trabalho para obter as cognições e os comportamentos mais apropriados e benéficos.

Além disso, a maioria das pesquisas pautadas na TNI (Trope & Liberman, 2003) se ativeram a eventos do cotidiano, tais como, atividades estudantis e avaliações de produtos de consumo, sem explorar eventos contábeis ou organizacionais. Wiesenfeld *et al.* (2017) mencionam que pesquisas são necessárias para entender melhor como o contexto organizacional ou fatores organizacionais relevantes moldam as representações mentais dos indivíduos. Segundo os autores, mudanças na estrutura, na tecnologia e nas práticas organizacionais e no *design* do trabalho podem gerar distância psicológica de diferentes maneiras.

As motivações apresentadas estão envoltas em algumas contribuições. No campo teórico, uma das contribuições é para a literatura da TNI, ao ampliar o seu corpo de investigações para um contexto organizacional, considerando a representação mental dos controles

habilitantes e coercitivos. O pressuposto básico da TNI é de que os eventos mais distantes são representados em um nível superior, ao passo que, eventos próximos são interpretados num nível inferior (Eyal, Liberman & Trope, 2008). Contudo, não se sabe em que medida este pressuposto permanece quando da consideração de um evento em âmbito organizacional, no caso, a formalização habilitante e coercitiva do SCG. Os resultados deste estudo indicaram que as diferenças nas representações mentais dos indivíduos foram decorrentes do tipo de SCG, e, não em função da distância psicológica como já constatado em pesquisas da Psicologia em relação a eventos do cotidiano. A aplicação da TNI ao contexto de formalização habilitante e coercitiva do SCG pode fornecer novos *insights* para pesquisas futuras e estabelecer conexões com outros níveis de análise e contextos. Segundo Wilson *et al.* (2013), a aplicação sistemática de uma teoria em diferentes contextos, melhora o seu poder explicativo por delinear os limites e ampliar seu escopo.

O estudo ainda contribui ao abordar a TNI (Trope & Liberman, 2003; 2010) como lente para a literatura de SCG habilitantes e coercitivos. A noção de controles habilitantes e coercitivos ainda é relativamente recente e apresenta-se como uma abordagem promissora para futuras pesquisas de controle gerencial. A TNI é introduzida para ampliar a compreensão sobre os efeitos dos controles habilitantes e coercitivos nos comportamentos dos indivíduos, investigando como a interpretação de um sistema pelos usuários afeta seus comportamentos. Os indivíduos estão situados de forma diferente nas organizações e podem perceber o papel e o funcionamento das iniciativas de gestão de modo distinto em virtude da distância psicológica (Henderson, 2009). Conforme Klitmøller e Luring (2016), as pessoas são guiadas por sua percepção e não por fatos objetivos e, portanto, tomam decisões baseadas no modo como veem as coisas, e não como as coisas são. Compreender como os indivíduos interpretam as práticas de gestão é importante para alinhar os interesses dos funcionários com os interesses organizacionais. Esta pesquisa apresenta uma nova perspectiva para o estudo dos SCG habilitantes e coercitivos, ao investigar como a representação mental dos indivíduos desencadeada pelo SCG pode afetar as suas intenções comportamentais. Também amplia-se a discussão dos efeitos dos SCG nos resultados individuais ao focalizar o comprometimento com as metas, satisfação com o sistema, suporte organizacional percebido e justiça processual como variáveis dependentes dos SCG habilitantes e coercitivos.

A contribuição de ordem prática decorre de os resultados do estudo evidenciar como diferentes características de formalização do SCG

afetam as representações mentais dos indivíduos e interferem em determinados tipos de comportamentos. Entender a representação mental das características do SCG, pode contribuir para que organizações promovam alterações no *design* e uso dos SCG com foco no comportamento desejado. Compreender como os indivíduos interpretam os eventos colabora com o direcionamento das pessoas adequadas para exercer as funções estratégicas, táticas ou operacionais, conforme necessidades da empresa e respectivos cargos (Thompson, Hamilton & Rust, 2005). Cantor e Macdonald (2009) mencionam que há situações em que os gestores necessitam adotar uma perspectiva concreta da situação e, assim, resolver problemas imediatos. Por outro lado, há contextos que exigem a adoção de uma perspectiva mais abstrata, principalmente diante de questões estratégicas. Assim, os resultados desta tese podem ser úteis ao evidenciar que determinado tipo de formalização (coercitiva *versus* habilitante) do SCG está relacionado com um pensamento mais abstrato e/ou concreto.

O trabalho se estrutura em cinco capítulos. O Capítulo 1 contempla esta Introdução. O Capítulo 2 apresenta a revisão bibliográfica e desenvolve as hipóteses da pesquisa. O Capítulo 3 aborda sobre a metodologia adotada na pesquisa. O Capítulo 4 apresenta os procedimentos metodológicos e resultados de cada experimento e a suas respectivas discussões. O Capítulo 5 resume os principais achados, implicações e limitações do estudo.

2 BASE TEÓRICA

Este capítulo apresenta a base teórica que consubstancia o desenho dos experimentos e o desenvolvimento da pesquisa empírica. O capítulo está organizado em duas seções principais. A primeira, apresenta a trajetória epistemológica da Teoria do Nível de Interpretação, enfatizando suas origens, marco teórico e desenvolvimento da teoria. A segunda seção compreende a revisão da literatura, em que são explanados os elementos (distância psicológica, nível de interpretação), pressupostos da Teoria do Nível de Interpretação e seu uso em estudos organizacionais e contábeis. Segue-se a explanação sobre Sistemas de Controle Gerencial, enfatizando o desenho e uso na lógica habilitante e coercitiva e sobre seus efeitos nas variáveis dependentes pesquisadas (compromisso com as metas, satisfação com o sistema, suporte organizacional percebido e justiça processual).

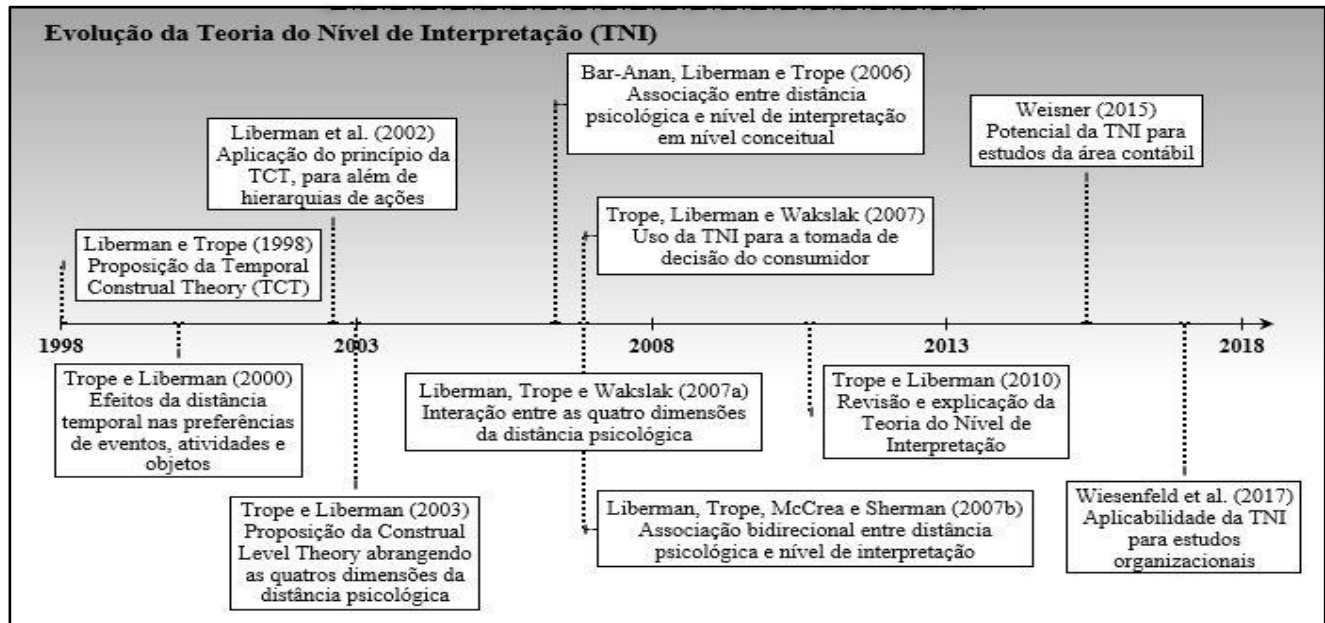
2.1 TRAJETÓRIA EPISTEMOLÓGICA DA TEORIA DO NÍVEL DE INTERPRETAÇÃO

No campo da Psicologia Social, a Teoria do Nível de Interpretação (TNI) foi proposta a partir dos estudos iniciais de Liberman e Trope (1998), Trope e Liberman (2000), Liberman, Sagristano e Trope (2002) e Trope e Liberman (2003). Em consonância com essa Teoria, as pessoas representam (interpretam) um mesmo evento ou situações em diferentes níveis de abstração em decorrência da distância psicológica do indivíduo com o seu alvo. A TNI foi inicialmente motivada para entender como as pessoas avaliam e fazem planos sobre o futuro (Wiesenfeld, Reyt, Brockner & Trope, 2017). Visava estudar como as pessoas fazem escolhas para seu futuro imediato *versus* futuro distante (distância temporal), considerando os aspectos cognitivos subjacentes às escolhas intertemporais. Trope e Liberman (2003) estavam interessados em saber se a perspectiva do tempo (distância temporal), por si só, é capaz de mudar as respostas das pessoas aos eventos.

A TNI deriva de pesquisas que abarcaram as consequências psicológicas considerando a perspectiva do tempo, tais como, preferências, tomada de decisão e escolhas intertemporais. Dentre as quais se destacam: Teoria dos Modelos de Conflito (Lewin, 1951; Miller, 1944), pesquisas relativas ao excesso de confiança sobre resultados futuros/otimismo no futuro (Nisan, 1972), atraso na gratificação (Mischel, 1974), Teoria da Aprendizagem (Ainslie, 1975), desconto intertemporal com base na valência dos resultados (Epstein, 1977), falácia

do planejamento (Kahneman & Tversky, 1979), desconto intertemporal dependente da magnitude do valor dos resultados (Thaler, 1981), desconto intertemporal dependente de afetos (Mischel, Shoda & Rodriguez, 1989) e desconto hiperbólico (Ainslie & Haslam, 1992).

Este fluxo da literatura reconhece que os indivíduos são incapazes de fazer escolhas dinamicamente ótimas e que a perspectiva do tempo é capaz de mudar as preferências e as respostas das pessoas aos eventos futuros. Os estudos investigaram principalmente como o valor dos resultados muda em função da perspectiva temporal, explorando a variação nas reações a eventos futuros, a depender da distância temporal (Trope & Liberman, 2003). De acordo com Liberman *et al.* (2002), estas pesquisas identificaram regularidades nas mudanças temporais em resposta aos eventos futuros, mas prestaram pouca atenção nos mecanismos cognitivos que podem estar subjacentes na perspectiva futura do tempo em julgamentos, avaliações e decisões. Uma síntese da evolução da TNI é apresentada na Figura 2.



Continua em...

... continuação.

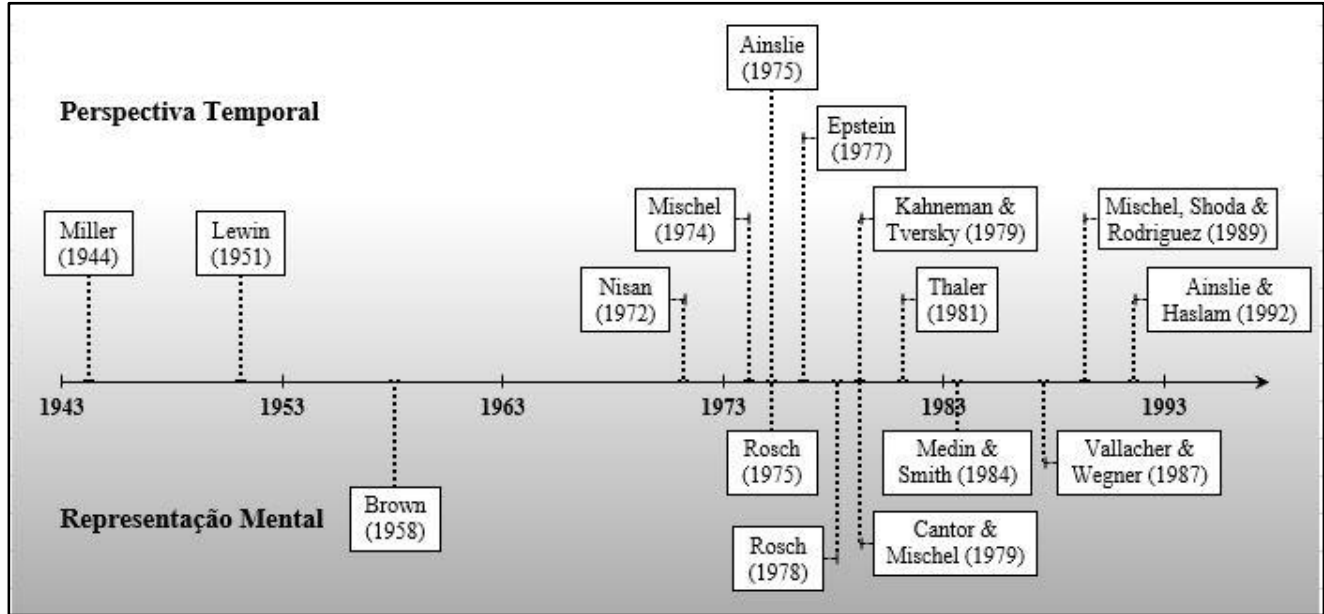


Figura 2 – Trajetória epistemológica da *Construal Level Theory*

Fonte: Elaboração própria.

Liberman e Trope (1998) propuseram a Teoria de Interpretação Temporal (*Temporal Construal Theory* - TCT), ao sugerir que a distância temporal muda as respostas das pessoas aos eventos futuros, alterando a forma como elas interpretam esses eventos. A abordagem destes autores à questão da avaliação e escolha intertemporal fundamenta-se na visão cognitiva social, de que as respostas das pessoas aos eventos sociais se baseiam na forma como elas representam mentalmente esses eventos. A TNI partiu da premissa da necessidade de se analisar a representação mental nas escolhas intertemporais. Desse modo, sua origem está atrelada à união de duas correntes de pesquisas, das escolhas intertemporais (consequências psicológicas da perspectiva do tempo/efeitos da distância temporal) e da representação mental destas informações.

Liberman e Trope (1998) propuseram que a distância temporal transforma sistematicamente as representações mentais das pessoas sobre eventos futuros e que essas mudanças determinam, pelo menos em parte, as alterações temporais no valor desses eventos. O processo de interpretação proposto se aplica não só às mudanças temporais em valor, mas também às mudanças temporais no raciocínio, planejamento e previsão sobre o futuro (Trope & Liberman, 2003). As previsões das pessoas dependem de sua representação mental de situações futuras. Erros de predição, excesso de confiança e subestimação do tempo resultam da incapacidade de as pessoas incorporarem aspectos não-esquemáticos da realidade em suas interpretações de situações futuras (Trope & Liberman, 2000).

Trope e Liberman (2003; 2010) e seus seguidores se fundamentaram na literatura cognitiva e cognitiva social sobre representação mental, em especial, desenvolvimento da linguagem (Brown, 1958), Teoria da Categorização (Rosch, 1975), princípios de categorização (Rosch, 1978), inferências sobre indivíduos (Cantor & Mischel, 1979), formação de conceitos (Medin & Smith, 1984) e Teoria de Identificação da Ação (Vallacher & Wegner, 1987), para inferir que uma mesma informação pode ser interpretada/representada em diferentes níveis de abstração, do mais concreto, denominado por Liberman e Trope (1998) de interpretação de baixo nível (*low level construal*), ao nível mais abstrato, denominado de interpretação de alto nível (*high level construal*).

Nessas estruturas conceituais, presume-se que algumas características estão mais intimamente relacionadas com a essência percebida das coisas e têm maior poder explicativo do que outras características mais periféricas (Medin & Smith, 1984). Assim como, inferências dos indivíduos sobre si e sobre outros variam em seu nível de abstração, sendo os traços de personalidade mais abstratos e os

comportamentos específicos, os fundamentos, as motivações e as intenções mais concretas (Cantor & Mischel, 1979). A Teoria de Identificação da Ação, de Vallacher e Wegner (1987), também prevê que as ações formam hierarquias, pois podem ser representadas em objetivos mais abstratos e superordenados, que responde à pergunta de por que a ação é executada, ou em objetivos mais concretos e subordinados, que fornecem detalhes de como a ação deve ser executada.

De modo geral, os estudos da psicologia cognitiva (Figura 2 – Representação Mental) reconhecem que as pessoas usam estruturas cognitivas, como esquemas e categorias, para codificar e recuperar informações, e essas estruturas e cognições a elas associadas podem ser mais abstratas ou mais concretas (Wiesenfeld *et al.*, 2017). A Teoria de Interpretação Temporal (TCT) propõe que as pessoas usam esquemas mais abstratos ou interpretações de alto nível para representar situações futuras distantes do que situações futuras próximas (Lieberman & Trope, 1998). Trope e Liberman (2003) argumentam que a distância temporal influencia sistematicamente a forma como o indivíduo interpreta as atividades futuras e essa interpretação, por sua vez, pode mudar suas preferências, julgamentos, previsões e escolhas.

No trabalho denominado de “*The role of feasibility and desirability considerations in near and distant future decisions: a test of temporal construal theory*”, publicado por Liberman e Trope em 1998, cujo foco foi na representação de atividades direcionadas a objetivos tanto no futuro próximo como distante, a TNI era denominada de Teoria de Interpretação Temporal (*Temporal Construal Theory*), por relacionar apenas a interpretação mental das situações com a distância temporal. O termo *Construal Level Theory* foi cunhado por Trope e Liberman (2003) ao propor uma Teoria unificada da distância psicológica, considerando que a distância psicológica também se manifesta quando as pessoas encontram objetos e eventos distantes no espaço (distância espacial), de outras pessoas (distância social) ou parecem improváveis (distância hipotética) (Trope & Liberman 2010).

Várias pesquisas que abarcam a TNI relacionam o nível de interpretação com distintas formas de distância, e reconhecem que a abstração é importante para que as pessoas possam ir além da sua experiência imediata, para atravessar distâncias mentalmente (Trope & Liberman 2003; Wiesenfeld *et al.*, 2017). Uma síntese das principais contribuições da evolução da TNI, desde sua concepção até a proposição de seu uso em estudos organizacionais e contábeis, é fornecida na Tabela 1.

Tabela 1 – Evolução da Teoria do Nível de Interpretação

Autores	Principais Contribuições
Liberman e Trope (1998)	Propuseram a <i>Temporal Construal Theory (TCT)</i> e investigaram a TCT nas considerações dos aspectos de viabilidade (<i>feasibility</i>) e de desejabilidade (<i>desirability</i>) na escolha entre alternativas de ações do futuro próximo <i>versus</i> distante. De acordo com esses autores, a desejabilidade refere-se à valência do estado final de uma ação, enquanto a viabilidade se refere à facilidade ou dificuldade de alcançar o estado final. Nas atividades dirigidas a objetivos, a desejabilidade da atividade representa uma interpretação de alto nível, enquanto que a viabilidade de atingir esse estado final representa uma interpretação de baixo nível. Assim, planos para o futuro distante, comparados aos planos para o futuro próximo, são baseados na desejabilidade da atividade planejada e não nas restrições de tempo.
Trope e Liberman (2000)	Investigaram como a distância temporal afeta preferências entre eventos, atividades e objetos. O pressuposto era que a distância temporal influencia sistematicamente a forma como as atividades futuras são interpretadas e essa interpretação, por sua vez, pode mudar as preferências, sendo que estes efeitos se mantêm apesar das informações constantes relevantes para a decisão. A pesquisa apresentou aos participantes exatamente as mesmas informações sobre atividades do futuro próximo <i>versus</i> distante. No entanto, as preferências dos participantes em relação a essas atividades variaram sistematicamente em função da distância temporal.
Liberman <i>et al.</i> (2002)	Aplicaram diretamente o princípio da TCT, para além de hierarquias de ações. Os efeitos foram analisados na categorização de objetos, expectativas de experiências prototípicas e preferências. Usando diferentes operacionalizações do nível de interpretação, os resultados sugerem que os mesmos objetos, eventos e experiências são construídos em um nível mais alto quando são pensados em um futuro distante e não no futuro próximo. Destacaram ainda que a distância temporal é um importante, mas não o único, determinante do nível de interpretação, podendo existir outras dimensões da distância psicológica. Inclusive apontaram que o passado também é um dos mecanismos para suscitar a distância temporal.

Continua em...

... continuação.

Autores	Principais Contribuições
Trope e Liberman (2003)	Propuseram a <i>Construal Level Theory</i> , abrangendo as quatro dimensões da distância psicológica: distância temporal, distância espacial, distância social e distância hipotética. Sugeriram ainda que a associação entre distância psicológica e nível de interpretação possa ser bidirecional. Sintetizaram os pontos de vistas teóricos e resultados de estudos anteriores, destacando as deficiências explicativas de teorias concorrentes (Weisner, 2015).
Bar-Anan, Liberman e Trope (2006)	Demonstraram que a associação entre distância psicológica e nível de interpretação existe também em um nível puramente conceitual, mesmo na ausência de alvos de interpretação.
Liberman, Trope e Wakslak (2007a)	Discorreram sobre semelhanças, diferenças e interação entre as quatro dimensões da distância psicológica. Discutiram também sobre a possibilidade de outras dimensões.
Liberman, Trope, McCrea e Sherman (2007b)	Discorreram e examinaram a associação bidirecional entre distância psicológica e nível de interpretação. Reconheceram que a associação entre distância psicológica e nível de interpretação é generalizada, levando as pessoas a continuar usando interpretações de alto nível para eventos futuros distantes e interpretações de baixo nível para eventos futuros próximos, mesmo quando a informação sobre o futuro próximo e eventos do futuro distante é a mesma e a decisão é irreversível em ambos os pontos no tempo.
Trope, Liberman e Wakslak (2007)	Discorreram sobre as implicações da distância psicológica e do nível de interpretação para a previsão, avaliação e comportamentos. Analisa as implicações do uso da TNI para a tomada de decisão do consumidor.
Trope e Liberman (2010)	Revisaram e explicaram a Teoria do Nível de Interpretação. Discorreram sobre os pressupostos básicos da TNI. Abordaram sobre as relações cognitivas entre as quatro dimensões da distância psicológica e sua relação bidirecional com o nível de interpretação. Abordaram as consequências da distância psicológica para predição, preferência e auto regulação mediada pelo nível de interpretação. Discorreram sobre fenômenos psicológicos que possam mapear para diferentes níveis de interpretação e diferentes distâncias psicológicas e forneceram novas direções para pesquisas futuras.
Weisner (2015)	Revisou a literatura de TNI e apontou seu potencial nas investigações de fenômenos da área contábil.
Wiesenfeld <i>et al.</i> (2017)	Discutiram a aplicabilidade da TNI para estudos organizacionais, descrevendo algumas maneiras pelas quais ela é uma base fértil para pesquisas em âmbito organizacional, nos próximos anos.

Fonte: Elaboração própria.

Depreende-se que a distância psicológica e o nível de interpretação constituem-se de dois componentes chave da TNI (Wilson et al., 2013), de modo que as quatro dimensões da distância psicológica estão associadas ao nível de interpretação (Trope & Liberman, 2003). Esta associação é bidirecional (Liberman *et al.*, 2007b), inclusive, está presente em um nível puramente conceitual (Bar-Anan *et al.*, 2006), com implicações para a previsão, avaliação e comportamentos das pessoas (Trope & Liberman, 2010)

2.2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta revisão da literatura é construída a partir de dois temas principais. A Teoria do Nível de Interpretação (TNI), que se constitui da teoria orientadora da construção da tese. Os Sistemas de Controle Gerencial Habilitantes e Coercitivos, que se constituem no campo da pesquisa. Estes temas sustentam as hipóteses da pesquisa, expostas no decorrer desta seção.

2.2.1 Teoria do Nível de Interpretação

A TNI estabelece que as pessoas experimentam/vivenciam diretamente apenas o ‘aqui’ e o ‘agora’ (Trope & Liberman, 2010). É impossível experimentar o passado e o futuro, outros lugares, outras pessoas e alternativas à realidade. Qualquer coisa que não esteja presente, está distante. As pessoas experimentam apenas a sua existência e os objetos e eventos que estão ao seu redor no momento presente (Liberman *et al.*, 2007b). Eventos distantes podem ser mentalmente construídos e reconstruídos, mas não podem ser experimentados e diretamente vivenciados (Liberman, Trope & Stephan, 2007c). Trope e Liberman (2010) esclarecem que embora não seja possível experimentar o que não está presente, é factível fazer previsões sobre o futuro, lembrar o passado, imaginar as reações de pessoas e especular sobre o que poderia ter sido. Previsões, memórias, planos, alternativas contratuais e especulações são construções mentais, distintas da experiência, que povoam as mentes, influenciam emoções e orientam as escolhas e ações (Liberman *et al.*, 2007c).

A TNI procura explicar (i) como transcendemos o aqui e agora para incluir entidades distantes; (ii) como planejamos o futuro distante; (iii) como entendemos o ponto de vista de outras pessoas; e (iv) como consideramos alternativas hipotéticas à realidade (Trope & Liberman, 2010). Trope e Liberman (2003) propõem que os indivíduos fazem

representações mentais abstratas de objetos distantes. São estas representações mentais que servem para transcender a situação imediata e representar eventos/objetos psicologicamente distantes (Bar-Anan *et al.*, 2006). Transcender o eu no aqui e agora implica uma interpretação mental, e quanto mais longe, o objeto é removido da experiência direta, maior (mais abstrato) será o nível de interpretação desse objeto (Trope & Liberman, 2010).

O pressuposto da distância psicológica é de que as pessoas representarão mentalmente os fenômenos de acordo com sua proximidade psicológica (Wood, Noseworthy & Colwell, 2013). Um evento é psicologicamente distante quando não é parte de uma experiência imediata, direta. Assim, um evento é psicologicamente mais distante na medida em que ele é removido no tempo (agora *versus* posterior), espaço (aqui *versus* lá), distância social (eu *versus* você, nós *versus* eles) e hipoteticamente (certeza *versus* incerteza, real *versus* não real). Geralmente, quando um evento é afastado da experiência direta, informações detalhadas sobre ele se tornam menos confiáveis ou disponíveis (Trope & Liberman, 2003; Trope *et al.*, 2007; Fujita, 2008).

A TNI assume que essa associação é generalizada, afetando o processamento mesmo em situações em que os indivíduos tenham informações confiáveis sobre as características concretas e de baixo nível de objetos e eventos distantes (Henderson, Wakslak, Fujita & Rohrbach, 2011). Uma extensa literatura tem apoiado o pressuposto de que as pessoas interpretam eventos de forma diferente em função da distância psicológica, mesmo quando a informação disponível é equivalente (Fujita, 2008). A pesquisa realizada por Trope e Liberman (2000) apresentou aos participantes exatamente a mesma informação sobre as atividades do futuro próximo e do futuro distante. No entanto, as preferências dos participantes a respeito destas atividades variaram sistematicamente em função da distância temporal. Os autores constataram que para o futuro distante, as pessoas preferem atividades com resultados altamente desejáveis, mas não muito viáveis, enquanto que para o futuro próximo elas preferem atividades viáveis, mesmo com resultados não muito desejáveis.

Pesquisas evidenciaram que diferentes dimensões da distância psicológica (temporal, espacial, social e hipotética) afetam a interpretação mental e que essas interpretações, por sua vez, orientam a previsão, avaliação e comportamentos (Trope *et al.*, 2007). A distância psicológica refere-se a qualquer remoção de um evento do aqui e agora, por meio das dimensões temporal (quando um evento ocorre), espacial (onde ocorre), social (com quem ocorre) e hipotética (se ocorre) (Trope & Liberman,

2010). O nível de interpretação refere-se principalmente à maneira que as pessoas representam mentalmente as informações, se em termos concretos ou de abstração. As pessoas são capazes de pensar sobre o mesmo objeto/evento (uma viagem) de uma forma relativamente concreta (fazer as malas) *versus* uma forma relativamente abstrata (divertir-se) (Trope & Liberman, 2003; Liberman & Förster, 2009). O pensamento abstrato é associado com o processamento da informação global (que leva as pessoas a apreciar toda a floresta), enquanto o pensamento concreto é associado com processamento de informação local (levando as pessoas a apreciar as árvores individualmente) (Liberman & Forster, 2009; Trope & Liberman, 2010; Williams, Stein e Galguera, 2014).

Portanto, a TNI sugere que os indivíduos representam alvos, como eventos, ações, situações, pessoas e objetos, de forma concreta ou abstrata, dependendo da distância psicológica percebida entre o indivíduo e o próprio evento (Liberman & Trope 1998; Trope & Liberman 2003; Trope & Liberman 2010). Quanto maior a distância temporal, espacial, social e/ou hipotética, mais provável é o evento ser representado de forma abstrata em termos de algumas características gerais que transmitem a sua essência percebida, em vez de detalhes mais acidentais (Trope & Liberman, 2003). De acordo com Trope e Liberman (2010), as pessoas se envolvem em abstração cognitiva para atravessar dimensões da distância psicológica, o que envolve o distanciamento do eu a partir do aqui e agora. A maneira como os eventos são representados afeta a previsão, avaliação dos eventos e os comportamentos dos indivíduos (Trope & Liberman, 2010). Na Figura 3 ilustra-se a visão geral dos preceitos da Teoria do Nível de Interpretação.

A distância psicológica pode ser considerada próxima ou distante do evento analisado, e essa análise é realizada a partir da experiência direta do indivíduo. Nesta tese dois eventos são analisados envolvendo o sistema de mensuração de desempenho. O primeiro evento envolve a implementação do sistema de mensuração de desempenho, e o segundo, envolve a sugestão de uma reparação no sistema já implementado. As diferentes formas pelas quais um evento (evento, objeto, ação, situação, pessoas) pode ser removido desse ponto – no tempo, espaço, distância social e hipoteticamente – constituem diferentes dimensões da distância (Trope & Liberman, 2010). A implementação de um PMS, por exemplo, pode ocorrer dentro de um mês ou dentro de um ano. Sua implementação pode iniciar com gestores de outras unidades, próximas ou distantes. A distância hipotética pode estar presente na probabilidade de o indivíduo receber as recompensas que são delineadas no PMS.

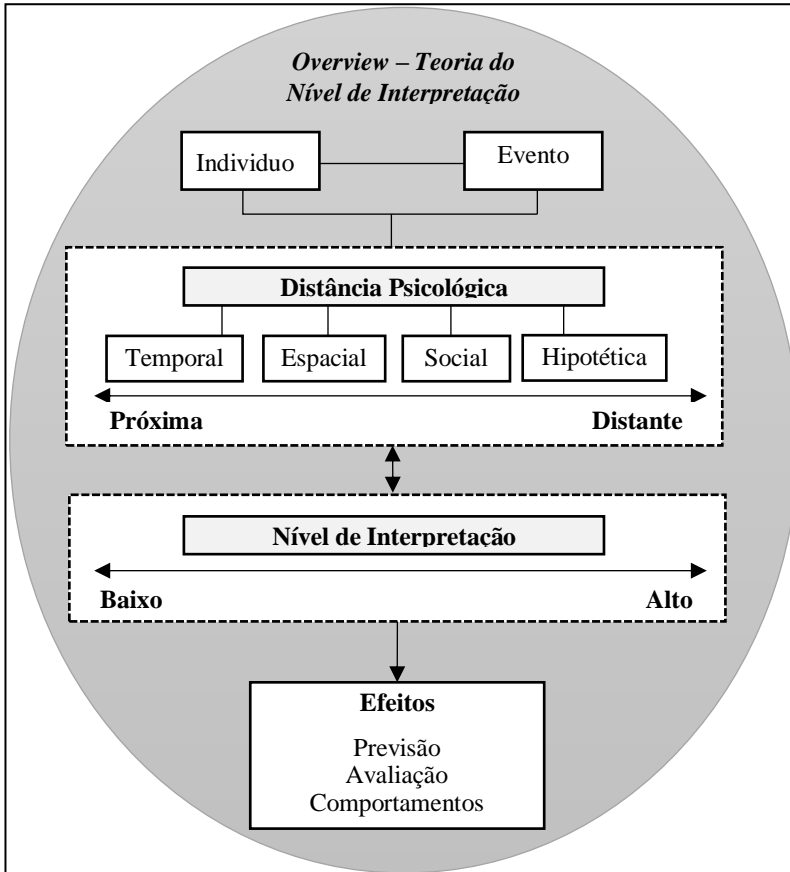


Figura 3 – Overview da Teoria do Nível de Interpretação

Fonte: Elaboração própria.

As quatro manifestações da distância psicológica estão inter-relacionadas (Liberman *et al.*, 2007a), e possuem relação direta com o nível de interpretação, sendo que esta relação é bidirecional (Liberman *et al.*, 2007b). Neste aspecto, diferentes interpretações podem ser originadas de um sistema de mensuração de desempenho (Choi *et al.*, 2016). Um indivíduo pode focar nos argumentos favoráveis de um PMS, nas suas implicações para a organização e no porquê da sua implementação. Indivíduos também podem focalizar os argumentos desfavoráveis, as implicações da implementação de um PMS para si e o modo que ocorreu esta implementação. A distância psicológica afeta também a previsão,

avaliação e comportamentos por meio do nível de interpretação. No caso deste estudo, os comportamentos são o comprometimento com as metas, satisfação com o sistema, suporte organizacional percebido e justiça processual.

2.2.1.1 Distância psicológica

A distância psicológica é um construto multidimensional que se refere ao modo como os indivíduos avaliam subjetivamente a relação entre eles no aqui e agora para outras pessoas, lugares, eventos e tempo (Choi *et al.*, 2016). Trata-se de uma experiência subjetiva de que algo está próximo ou distante de si, no momento presente (Trope & Liberman, 2010). Berson, Halevy, Shamir e Erez (2015) definem a distância psicológica como a distância percebida de um evento (uma experiência que engloba interações e sentimentos) a partir da experiência direta de uma pessoa. As dimensões temporal, espacial, social e hipotética são os quatro tipos de distância psicológica propostas pela TNI (Trope & Liberman, 2003). Distanciar um alvo ao longo de qualquer uma das suas dimensões aumenta o espaço entre o alvo e a experiência direta do perceptor (Berson *et al.*, 2015). Portanto, a experiência direta é o ponto zero comum das quatro dimensões.

A distância temporal (agora *versus* depois) foi a primeira dimensão abordada e a mais investigada na literatura da TNI. Refere-se ao tempo (passado ou futuro) que separa o indivíduo no momento presente e o evento alvo (Bar-Anan *et al.*, 2006). Na perspectiva organizacional, McPhee (2013) demonstrou que a eficácia de diferentes tipos de incentivos não só depende do tipo de tarefa que o incentivo é destinado a motivar, mas também do tempo em que é pago. O estudo de Nakashima *et al.* (2017) forneceu evidências de que a distância temporal influencia as avaliações das pessoas sobre políticas organizacionais restritivas. No caso, o tempo de implementação pode influenciar sistematicamente o suporte/apoio dos funcionários a novas políticas restritivas, o estudo especifica quando e por que isso ocorre.

A segunda dimensão proposta por Trope e Liberman (2003) é a distância espacial, que indica o quão distante no espaço é o estímulo do perceptor (Bar-Anan *et al.*, 2006). Refere-se à percepção de que um evento existe ou ocorre num local vizinho ou próximo em termos de localização (Berson *et al.*, 2015). No âmbito organizacional, Elliott, Rennekamp e White (2015) demonstraram que o uso de linguagem concreta é particularmente importante quando os investidores se sentem psicologicamente mais distantes de uma empresa. Weisner e Sutton

(2015) investigaram se a distância espacial entre um especialista em teletrabalho e o auditor externo influencia a confiança do auditor no trabalho do especialista. Os resultados sugerem que a escolha de um especialista mais próximo por um auditado pode causar maior confiança no auditor externo, principalmente quando há fraqueza material na auditoria do ano anterior.

A distância social constitui-se da terceira dimensão proposta pela TNI. Refere-se à extensão em que um destino social é percebido como removido de si mesmo (Berson *et al.*, 2015). As distinções entre si e outros, semelhantes e outros diferentes, familiares e desconhecidos, membros do grupo e fora do grupo são todas instâncias da distância social (Trope *et al.*, 2007). O poder também tem sido vinculado como uma forma de captar a distância social. De acordo com Smith e Trope (2006), as pessoas com poder tendem a processar informações de forma mais abstrata do que aquelas sem poder, portanto, adotam uma perspectiva mais distante ao analisar os eventos. De maneira geral, as pesquisas sobre distância social sugerem que o aumento da similaridade interpessoal leva os indivíduos a interpretar e processar informações sobre as atividades de outrem em termos mais concretos, ao passo, que pessoas distantes e de outros grupos são representadas por características e comportamentos mais gerais (Weisner, 2015). Em âmbito organizacional, Hershfield e Kramer (2017) investigaram se os investidores são menos vulneráveis à influência de fatores emocionais em suas decisões financeiras quando decidem por outros, em oposição a si mesmos. Os resultados sinalizaram que os participantes da pesquisa estavam menos dispostos a descontar excessivamente as recompensas futuras e menos dispostos a assumir riscos financeiros quando escolhiam para outros em comparação com a escolha para si próprio.

Por fim, a quarta e menos explorada dimensão da distância psicológica proposta na TNI é a hipotética, que se refere ao quão provável é que o evento alvo aconteça. Trata-se da probabilidade percebida de que um evento vai acontecer ou um objeto existirá (Berson *et al.*, 2015). De acordo com Wakslak (2012), independentemente da distância temporal, espacial e social, os eventos são mais removidos da experiência direta quando são possíveis, mas não certos; hipotéticos *versus* reais, tornando a probabilidade como uma dimensão fundamental da experiência do indivíduo. Wakslak (2012) menciona que o questionamento se um investimento será rentável ou se determinada fusão de empresa terá sucesso são exemplos da presença da distância hipotética. No entanto, conforme Weisner (2015), o impacto desta dimensão na representação

mental tem sido largamente ignorado na literatura sobre julgamentos de probabilidade, e em pesquisas sobre decisões sob incerteza.

De modo geral, pode-se inferir que as quatro distâncias psicológicas abordadas são egocêntricas com um ponto comum de distância zero, que é a realidade vivida pelo indivíduo no momento e local presente, e um modo comum de atravessá-la, que é pelo uso de interpretações mentais (Lieberman & Trope, 2014).

2.2.1.2 Nível de interpretação

O nível de interpretação (*construal level*) compreende a maneira como os indivíduos interpretam ou representam mentalmente as pessoas, eventos, ações e objetos, que variam desde o concreto – representações de baixo nível (*low level construals*), que enfatiza detalhes contextualizados – ao abstrato – representações de alto nível (*high level construals*), que são menos detalhadas, descontextualizadas e mais esquemáticas (Choi *et al.*, 2016). Abarca sobre a representação das informações na mente das pessoas (Nan, 2007).

Um evento interpretado em um nível relativamente alto é representado por características abstratas, holísticas, superordenadas e descontextualizadas que transmitem a informação básica geral. Em contrapartida, um evento interpretado em um nível relativamente baixo é representado por características concretas, fragmentadas, subordinadas e contextualizadas, que transmitem detalhes específicos da informação (Ho, Ke & Liu, 2015; Trope & Liberman, 2010). Ho *et al.* (2015) exemplificam que a ação ‘estudar’ pode ser vista como um ato de obter conhecimento (uma representação de alto nível de interpretação) ou um ato de obter notas (uma representação de baixo nível de interpretação).

Em um sistema de mensuração de desempenho estratégico, por exemplo, a ênfase de um gestor de uma unidade organizacional pode ser na estratégia da empresa ou na mensuração do desempenho, sendo que a interpretação de baixo nível reflete a adoção de uma interpretação restritiva do resultado e foco em medidas específicas de desempenho, enquanto que uma representação de alto nível se concentra no desempenho em termos de construções estratégicas subjacentes (Choi *et al.*, 2016). Neste caso, a atenção do gestor será em executar a estratégia da empresa, direcionar sua divisão para tal e aumentar a satisfação do cliente. Enquanto que a adoção de uma interpretação de baixo nível resultará na preocupação de atingir direcionadores específicos de desempenho estabelecidos em metas (Choi *et al.*, 2016).

Uma propriedade definidora de representações concretas é que normalmente elas se prestam a múltiplas representações abstratas (Liberman *et al.*, 2002). Representações abstratas necessariamente impõem uma das muitas interpretações alternativas, visto que detalhes irrelevantes ou inconsistentes são omitidos ou assimilados a ela, logo, estas representações tendem a ser mais simples, menos ambíguas, mais coerentes, mais esquemáticas e mais prototípicas de representações concretas (Trope & Liberman, 2010). Todavia, transcender de uma representação concreta para uma representação mais abstrata envolve reter as características centrais e principais de um evento e omitir características que são incidentais ou irrelevantes para a abstração (Trope & Liberman, 2010). Por exemplo, quando o ato de estudar é representado como ‘adquirir conhecimento’ em vez de ‘obter notas’, retém-se o valor central de estudar (adquirir conhecimento), mas se omite os detalhes incidentais de como ou os meios de alcançá-lo (realizando anotações em aula) (Ho *et al.*, 2015).

Assim, uma interpretação de alto nível se concentra no "por que" de um evento ou no estado final de realização deste evento, enquanto uma interpretação de baixo nível concentra-se no "como" de um evento ou nos meios de realizá-lo (Liberman & Trope, 1998; Ho *et al.*, 2015). Deve-se notar, no entanto, que as preocupações de alto e baixo nível podem mudar em função da situação ou das diferenças individuais (Fujita, Trope, Liberman & Levin-Sagi, 2006b). Características que constituem a formação de uma interpretação de alto nível *versus* interpretações de baixo nível são demonstradas na Tabela 2.

Tabela 2 – Características de interpretação em nível superior e em nível inferior

Características Interpretação de Alto Nível	Características Interpretação de Baixo Nível	Autores
Questões são orientadas no “por quê”	Questões são orientadas no “como”	Cantor e Macdonald (2009)
Preocupações estratégicas	Preocupações operacionais	
Detalhes menos específicos	Detalhes mais específicos	
Alternativas criativas	Soluções específicas de problemas	
Apto a mudanças	Orientado para tarefas	
Atributos abstratos, gerais, centrais.	Atributos concretos, periféricos, secundários.	Liberman e Trope (1998)
Características globais, abstratas, centrais, linguagem mais abstrata. Ênfase no estágio final da ação, no porquê da sua execução.	Características locais, concretas, periféricas. Ênfase nos meios para execução da ação.	Fujita <i>et al.</i> (2006a)
Abstrato	Concreto	Weisner (2015)
Simple	Complexo	
Estruturado	Desestruturado	
Descontextualizado	Contextualizado	
Superordenado	Subordinado	

Fonte: Adaptado de Liberman e Trope (1998), Fujita et al. (2006a), Cantor e Macdonald (2009) e Weisner (2015).

Trope e Liberman (2003) postulam dois critérios para distinguir se um evento é capturado num maior ou menor nível de abstração. O primeiro critério reflete centralidade. Mudanças de uma característica de alto nível tem um impacto maior sobre o significado de um objeto do que uma mudança de uma característica de baixo nível. Por exemplo, uma palestra mudaria mais quando da substituição de palestrante do que da alteração de local, o que sugere que o palestrante é uma característica de nível mais elevado da palestra do que o local do evento (Trope *et al.*, 2007). O segundo critério reflete a subordinação. O significado de interpretações de baixo nível depende de interpretações de alto nível, mais do que vice-versa. Por exemplo, o local de uma próxima palestra se tornaria importante somente se o tema fosse interessante. Portanto, o tema da palestra seria interessante, independentemente da conveniência do local. Logo, os detalhes sobre a localização estão subordinados aos

detalhes sobre o tema, e constituem um menor nível de interpretação (Trope & Liberman, 2010).

Para Trope *et al.* (2007), as interpretações de alto nível não são inferiores ou mais vagas comparativamente às interpretações de baixo nível. A representação abstrata envolve somente uma perda de especificidades e de informação acessória, contudo, a centralidade do evento é mantida. Para Trope e Liberman (2010), o processo de abstração não envolve só perda de informações específicas, idiossincráticas e incidentais, mas atribui um novo significado advindo de conhecimentos armazenados e organizados em representações estruturadas. Liberman *et al.* (2007a) atentam para o fato de que as interpretações de alto nível não podem ser facilmente reduzidas a quantidade de processamento ou quantidade de conhecimento, sendo que em muitas situações, requerem mais elaboração do que as interpretações de baixo nível. Segundo os autores, a diferença entre esses dois modos reside na qualidade do processamento e não na quantidade.

A abstração existe em vários níveis e se aplica a vários processos mentais (Liberman & Trope, 2014). Os níveis de interpretação (baixo/concreto *versus* alto/abstrato) determinam se os objetos são categorizados em grupos menores, mas amplos; ou em grupos maiores, mas restritos (Liberman *et al.*, 2002). A abstração também está presente nas inferências sobre os comportamentos das pessoas, sendo que, na interpretação de alto nível, são considerados os comportamentos disposicionais, os traços de personalidade e estereótipos, enquanto que na interpretação de baixo nível, o comportamento é representado por informações individualizadas e situacionais (Liberman & Trope, 2014). Qualquer ação também pode ser representada em diferentes níveis de interpretação, a partir de níveis baixos, especificando como a ação é realizada, ou em níveis altos, especificando por que é realizada (Liberman & Trope, 1998; Vallacher & Wegner, 1987). As interpretações de alto nível representam o objetivo da ação (sua essência), já as interpretações de baixo nível representam o processo da ação (de interesse secundário) (Trope & Liberman, 2003). Exemplos das maneiras pelas quais a distinção entre as interpretações de alto e baixo nível tem sido usada em pesquisas anteriores são evidenciados na Tabela 3.

Tabela 3 – Distinção entre os níveis de interpretação

Elementos	Interpretação de alto nível	Interpretação de baixo nível
Objetos	Categorias amplas. Características primárias. Gestalt, Figura Global. Categorização: Grupos mais amplos de categorias de objetos. Exemplos típicos.	Exemplares, categorias estreitas. Características secundárias. Detalhes. Categorização: Grupos mais restritos de categorias de objetos. Exemplos atípicos.
Eventos	Foco nas causas. Grandes segmentos de tempo.	Foco nas consequências/efeitos. Pequenos segmentos de tempo.
Pessoas	Visto em termos de disposições abstratas (características, valores, atitudes) do ator. Disposições/Comportamento disposicional. Identidade do grupo/estereótipos.	Visto em termos de fatores situacionais específicos. Pressões/Comportamentos situacionais. Informação individualizada.
Ações	Foco no porquê a ação é realizada (propósito superordenado). Ênfase nas características de deseabilidade/ no propósito final da ação. Verbos abstratos de ação (ajudar, trapacear).	Foco em como a ação é executada (significado subordinado). Ênfase nas características de viabilidade, nos meios de realização da ação. Verbos concretos de ação (levantar, conversar).

Fonte: Adaptado de Liberman e Trope (2014, p. 366) e Wilson et al. (2013).

A literatura sugere ainda que o nível de interpretação influencia a extensão em que as previsões se concentram nas tendências globais, em vez de exceções locais (Henderson *et al.*, 2006a) e até que ponto as avaliações consideram questões centrais, relacionadas a objetivos, em vez de questões periféricas (Wilson *et al.*, 2013), além de consequências comportamentais (Burgoon *et al.*, 2013). De acordo com a TNI, um dos fatores determinantes do nível de interpretação e seus efeitos é a distância psicológica (Trope & Liberman, 2003), sendo esta uma das premissas básicas da TNI, de que o nível de interpretação está relacionado à distância psicológica.

2.2.1.3 Premissas da Teoria do Nível de Interpretação

Segundo Trope e Liberman (2010), a TNI possui três premissas principais: (i) a distância psicológica está ligada ao nível de interpretação mental, de tal forma que objetos mais distantes são construídos em um nível mais alto, e a interpretação de alto nível trará à mente objetos mais distantes. Portanto, a associação entre distância psicológica e nível de interpretação é bidirecional; (ii) as diferentes distâncias psicológicas estão inter-relacionadas; e (iii) os efeitos recíprocos da distância sobre o nível de interpretação e do nível de interpretação na distância têm implicações na previsão, avaliação e comportamentos.

2.2.1.3.1 *Distância psicológica e nível de interpretação*

A TNI expressa que as pessoas percorrem diferentes distâncias psicológicas usando processos de interpretação mental semelhantes (Eyal, Liberman, Trope & Walther, 2004). Todas as dimensões da distância psicológica (temporal, espacial, social e hipotética) têm o mesmo ponto de referência egocêntrico (Bar-Anan *et al.*, 2006), estão relacionadas cognitivamente entre si e afetam e são afetadas pelo nível de interpretação (Liberman *et al.*, 2007a). À medida que a distância psicológica aumenta, as interpretações tornam-se mais abstratas, e à medida que o nível de abstração aumenta, o distanciamento psicológico das quatro distâncias que as pessoas consideram torna-se maior (Trope & Liberman, 2010). Assim, os níveis de interpretação expandem e contraem o horizonte mental do indivíduo (Trope & Liberman, 2003).

Liberman *et al.* (2007a) e Trope e Liberman (2010) preconizam que a relação entre distância psicológica e abstração pode ser uma resultante da associação que existe entre a experiência direta e a informação do evento. Quando algo ocorre no "aqui e agora", existe uma gama de informações disponíveis sobre o evento, assim, pensa-se nos eventos em termos concretos, detalhados e contextualizados. Enquanto que um evento mais afastado da experiência direta (isto é, mais distante), contém menos informações disponíveis e confiáveis, levando à formação de uma representação esquemática e mais abstrata do evento (Trope & Liberman, 2003; Liberman *et al.* 2007).

Portanto, na ausência de conhecimento específico sobre uma entidade distante ou próxima, o primeiro seria menos provável de ser interpretado em termos concretos do que o último (Liberman *et al.*, 2007c). Para conceber eventos distantes, as pessoas confiam em níveis mais altos de construção (por exemplo, esquemas, protótipos), porque as

características de nível mais alto são menos propensas a mudar e mais prováveis de serem confiáveis em diferentes graus de distância (Trope & Liberman, 2003, 2010). Portanto, os indivíduos podem atravessar mentalmente a distância psicológica, formando representações mentais cada vez mais abstratas de objetos e eventos (Soderberg, Callahan, Kochersberger, Amit & Ledgerwood, 2014).

A TNI assume que uma associação se forma entre distância psicológica e abstração, e que esta associação influencia na representação/interpretação mesmo em situações onde há informações equivalentes sobre os eventos próximos e distantes (Trope & Liberman, 2010; Eyal *et al.*, 2004). Isso implica uma predisposição automática de usar interpretações de alto nível quando as pessoas pensam em alvos distantes e interpretações de baixo nível ao pensar em alvos próximos, independentemente do volume de conhecimento disponível sobre o alvo. Em outras palavras, o nível de interpretação pode ser ajustado para a distância psicológica do alvo, mesmo quando a informação disponível sobre o alvo não favorece um nível de interpretação em relação a outro (Bar-Anan *et al.*, 2006).

Os estudos de Trope e Liberman (2000) e Liberman *et al.* (2002) forneceram evidências de que a distância temporal muda sistematicamente a forma como as ações e os eventos são representados, sendo que, o futuro mais distante é representado de maneira mais esquemática, abstrata e coerente do que eventos de futuro próximo. Isso se confirmou de modo consistente mesmo nas situações em que os participantes possuíam as mesmas informações, tanto para eventos próximos como distantes. Estes resultados também se estenderam às demais dimensões da distância psicológica, como a espacial (Fujita *et al.*, 2006a; Henderson *et al.*, 2006a), social (Nan, 2007; Liviatan, Trope & Liberman, 2008) e hipotética (Wakslak *et al.*, 2006; Wakslak & Trope, 2009).

Liberman e Trope (1998), Liberman *et al.* (2002), e Trope e Liberman (2003) sugerem que a tendência de interpretar os acontecimentos de eventos do futuro próximo concretamente e eventos do futuro distante abstratamente ou em termos holísticos envolve uma heurística generalizada, resultante das diferenças em que as pessoas tipicamente conhecem e fazem sobre situações futuras próximas e distantes (ver Trope & Liberman, 2010 para maiores detalhes). Förster, Friedman e Liberman (2004) lembram que na vida cotidiana, os detalhes sobre os aspectos concretos e secundários dos eventos futuros, incluindo o contexto em que ocorrem, e cenários e cursos de ação alternativos,

geralmente são disponibilizados à medida que os eventos se aproximam no tempo.

Esta associação entre distância psicológica e nível de interpretação se manifesta em todas as dimensões. Reyt e Wiesenfeld (2015) mencionam que essa dinâmica pode ter origem no cérebro, onde a atividade cerebral se move ao longo de um eixo no córtex pré-frontal medial, à medida que os processos psicológicos se tornam mais ou menos abstratos. Além disso, esta relação é bidirecional, como resultado, as pessoas que processam uma representação concreta de um evento, se sentirão psicologicamente mais próximas dele, do que aqueles que processam uma representação abstrata (Stephan, Liberman & Trope, 2011). Neste aspecto, Elliott *et al.* (2015) destacam a importância do uso da linguagem concreta nos relatórios contábeis, uma vez que apresenta potencial para reduzir a distância psicológica entre potenciais investidores e empresas distantes espacialmente, ocasionando maiores possibilidades de investimentos.

A literatura relativa a TNI é vasta em estudos que examinaram a relação entre distância psicológica e nível de interpretação, com predominância para a distância temporal. Também há pesquisas (ex: Liberman *et al.*, 2007b; Rim *et al.*, 2013) que abarcaram a relação bidirecional. Os estudos de Liberman *et al.* (2007a), Trope *et al.* (2007), Trope e Liberman (2010) revisitaram esta literatura e forneceram com detalhes os resultados de pesquisas acerca da relação entre distância psicológica e nível de interpretação. Outros detalhes também podem ser obtidos na meta análise realizada por Soderberg *et al.* (2014) sobre os efeitos da distância psicológica na abstração.

A título de ilustração, as pesquisas sobre distância temporal, de acordo com Trope e Liberman (2003), Liberman *et al.* (2007c) e Liberman e Trope (2014), evidenciaram que ao pensar no futuro mais distante: (a) as ações são interpretadas em termos mais superordenados, com foco na conveniência em detrimento de meios de viabilidade; (b) os objetos são classificados em categorias mais amplas; (c) as preferências são organizadas em estruturas mais simples; (d) as pessoas esperam que outros se comportem de forma mais consistente em diferentes situações no futuro distante do que no futuro próximo; (e) os princípios se aplicam mais facilmente ao futuro distante, mas à medida que a situação se aproxima no tempo, valores morais e ideologias parecem perder sua relevância; (f) as pessoas esperam exibir traços de forma mais consistente em todas as situações; e (g) há aumento de preferência por palavras relativas a imagens. Resultados semelhantes foram observados com as

outras dimensões da distância psicológica (Fujita *et al.*, 2006a; Nan, 2007).

2.2.1.3.2 *Inter-relação das distâncias psicológicas*

Outro pressuposto da TNI é de que as quatro dimensões da distância psicológica estão inter-relacionadas entre si (Lieberman *et al.*, 2007a). A TNI sustenta que diferentes dimensões da distância psicológica (temporal, espacial, social ou hipotética) possuem efeitos semelhantes na interpretação, porque todas transmitem informações comuns e envolvem processos psicológicos similares (Bar-Anan, Liberman, Trope e Algom, 2007). Todas representam o distanciamento da experiência direta do indivíduo e como tal exigem interpretação (Lieberman *et al.*, 2007a). Assim, distanciar um evento em uma dimensão pode torná-lo mais distante em outras dimensões (Lieberman *et al.*, 2007c). Esta uniformização decorre do fato de confiar mais na interpretação mental do evento e menos na experiência direta do indivíduo (Trope & Liberman, 2010).

Contudo, Liberman *et al.* (2007a) destacam que há diferenças entre as dimensões, nos quesitos dimensionalidade, controlabilidade e valência. Em relação à dimensionalidade, Trope e Liberman (2010) sugerem que é possível que algumas dimensões de distância sejam mais básicas ou influentes do que outras. A distância espacial pode ser mais básica que a distância temporal ou outras distâncias, na medida em que é aprendida mais cedo, mais claramente detectada, menos ambígua ou mais fácil de se comunicar. Também ressaltam que é possível que a dimensão social possa ser uma distância psicológica central que exerça uma influência particularmente forte na ativação e percepção de outras distâncias. Talvez a hipotética seja menos proeminente comparada a outras dimensões da distância (Trope & Liberman, 2010).

No que concerne à controlabilidade, Liberman *et al.* (2007a) explicam que o tempo é unidimensional e incontrollável. As pessoas incessantemente ‘viajam’ do passado para o futuro e não possuem controle sobre o tempo. A distância espacial é relativamente estável e pode ser controlada se aproximando ou se afastando de lugares desejados. A distância social é parcialmente controlável, assim como a hipotética, já que nem sempre é possível mudar as probabilidades dos eventos (Trope & Liberman, 2010). Outra diferença entre as distâncias é sua relação com a valência (Lieberman *et al.*, 2007a). O futuro distante geralmente é avaliado como mais positivo do que o futuro próximo, enquanto que

pessoas distantes geralmente são avaliadas como mais negativas do que pessoas próximas (Bar-Anan *et al.*, 2006).

De modo geral, a TNI aponta que: (i) diferentes dimensões de distância estão cognitivamente relacionadas uma às outras, tal que pensar em um evento tão distante em uma dimensão leva a pensar nele como distante em outras dimensões; (ii) as várias distâncias influenciam e são influenciadas pelo nível de interpretação; e (iii) as distâncias são, pelo menos até certo ponto, intercambiáveis em seus efeitos na previsão, avaliação, preferências e comportamentos (Liberman *et al.*, 2007c).

2.2.1.3.3 *Efeitos da distância psicológica e do nível de interpretação na previsão, avaliação e comportamentos*

Estudos sugerem que, quando as previsões, avaliações e intenções comportamentais referem-se aos eventos distantes, os indivíduos dependem principalmente de interpretações de alto nível, ou seja, o processo de tomada de decisão se baseia em características centrais e abstratas da situação em relação às características periféricas e concretas (Trope *et al.*, 2007). Ao fazer essas avaliações para eventos próximos, as informações de interpretação de baixo nível são cada vez mais incorporadas ao processo de tomada de decisão (Trope *et al.*, 2007). Este efeito tem sido replicado em múltiplas dimensões da distância psicológica e foi observado que influencia variáveis de resultados (Liberman *et al.*, 2007c).

Uma revisão abrangente destes efeitos, incluindo pesquisas que demonstram os efeitos das quatro dimensões da distância psicológica e do nível de interpretação, pode ser encontrada em Trope *et al.* (2007), Liberman *et al.* (2007c), Trope e Liberman (2010) e Weisner (2015). Wiesenfeld *et al.* (2017) amplia esta discussão ao discorrer sobre consequências de nível individual (ex: motivação, ética e justiça, inovação) e social (ex: comunicação organizacional, negociação) do nível de interpretação no campo organizacional. Alguns dos efeitos da distância psicológica e do nível de interpretação elencados pelos pesquisadores da TNI e suas respectivas categorias estão sumarizados na Tabela 4.

Tabela 4 – Efeitos da distância psicológica e do nível de interpretação na previsão, avaliação e comportamentos

Efeitos	Categorias analisadas (Tipos de efeitos)
Previsão	Confiança nas previsões
	Tipo de informações utilizadas
Avaliação	Características primárias <i>versus</i> secundárias
	Preocupações de viabilidade <i>versus</i> conveniência/desejabilidade
	Argumentos prós e contras
	Valores idealistas <i>versus</i> preocupações pragmáticas
	Atributos ajustáveis/alinháveis <i>versus</i> não alinháveis/não correspondentes
Comportamento	Valores e atitudes como guias comportamentais
	<i>Logrolling</i> em negociação
	Esforço de autocontrole
	Viés do <i>sunk cost</i> (custos afundados)
	Percepções de riscos e prazos (<i>temporal frame</i>)
	Impaciência do consumidor/cliente
	Outros comportamentos

Fonte: Adaptado de Trope, Liberman e Wakslak (2007) e Trope e Liberman (2010).

Grande parte da pesquisa sobre tendências de previsão compara previsões e resultados reais. No entanto, a pesquisa de TNI compara as previsões de resultados distantes *versus* próximos (Trope & Liberman, 2010). Os efeitos da distância psicológica sobre a previsão incluem a variação no grau de confiança com que as predições são processadas e o tipo de informações utilizadas (Weisner, 2015). Nussbaum, Liberman e Trope (2006) constataram que os indivíduos apresentam maior confiança em suas previsões para resultados futuros. Trope e Liberman (2010) explicam que, geralmente as pessoas terão menos informações e, portanto, provavelmente farão previsões menos precisas para o futuro distante (*versus* próximo). No entanto, como as interpretações de alto nível contêm menos características contextuais (que tendem a minar a confiança nas previsões), as previsões para o futuro distante normalmente são feitas com mais confiança do que as previsões para o curto prazo.

De acordo com a TNI, as tendências gerais transmitem uma regra abstrata sobre como o futuro se manifestará, caracterizando, assim, um alto nível de interpretação, enquanto que os desvios de tendências representam um nível baixo, concreto, exceção à regra. Neste aspecto, Henderson *et al.* (2006a) constataram que os participantes na condição espacialmente distantes, eram mais propensos a basear suas previsões

sobre as tendências gerais do que em desvios de tendências gerais, enquanto que participantes na condição espacialmente próxima, não faziam essa distinção. Em termos de TNI, as tendências globais transmitem uma interpretação de alto nível, enquanto que os desvios, sendo as exceções locais, devem receber mais peso em interpretações de baixo nível (Henderson *et al.* 2006a; Trope & Liberman, 2010).

Assim como a previsão, as avaliações feitas sobre eventos do futuro distante, devem ser baseadas em um grau maior sobre os aspectos de interpretação de alto nível da situação comparativamente às avaliações de eventos próximos (Trope, Liberman & Wakslak, 2007). No quesito avaliação, as categorias investigadas foram: características primárias *versus* secundárias, preocupações de viabilidade *versus* conveniência/desejabilidade; argumentos prós e contras; valores idealistas *versus* preocupações pragmáticas; e atributos ajustáveis/alinháveis *versus* atributos não alinháveis/não correspondentes (Trope & Liberman, 2010; Weisner, 2015).

Estudos examinaram a maneira como as características primárias e secundárias são diferencialmente pesadas nas avaliações do futuro próximo ou distante. Nan (2007) explica que, ao formar julgamentos sobre um novo produto, as pessoas colocam mais peso sobre a funcionalidade do produto (ou seja, uma interpretação de alto nível) quando a compra ocorre no futuro distante. Por outro lado, o *design* da interface do produto (ou seja, uma interpretação de baixo nível) é mais influente quando a compra ocorre no futuro próximo.

Outro aspecto analisado refere-se às preocupações de viabilidade *versus* conveniência/desejabilidade. As preocupações de desejabilidade/conveniência expressam o valor do estado final da ação (ou seja, o porquê da ação), ao passo que as preocupações de viabilidade envolvem os meios utilizados para atingir o estado final (ou seja, o como). Assim, interpretações de nível superior de uma atividade devem enfatizar as preocupações de desejabilidade, enquanto interpretações de nível inferior recaem sobre aspectos de viabilidade. Desta forma, preocupações de desejabilidade recebem maior peso conforme aumentos da distância psicológica entre o indivíduo e o respectivo alvo (Trope & Liberman, 2010).

Sob esta perspectiva, Liberman e Trope (1998) observaram que as preocupações de viabilidade (como, o tempo que leva para se envolver em uma atividade) são mais proeminentes nos planos do futuro próximo, em comparação com os planos do futuro distante, enquanto que as preocupações de desejabilidade são mais proeminentes nos planos do futuro distante do que no futuro próximo. Como resultado, o

planejamento para o futuro distante pode produzir excesso de compromisso. Cabe destacar que os autores perceberam que os resultados do estudo não puderam ser explicados pela falta de disponibilidade de informação acerca da viabilidade em relação a situações do futuro distante.

De forma similar às previsões e avaliações, os comportamentos são fundamentados em aspectos de interpretação de alto nível com o aumento da distância psicológica. As pesquisas nesta área examinaram uma série de comportamentos. As abordagens incluem a investigação sobre os valores e atitudes como guias comportamentais, *logrolling* em negociação, esforço de autocontrole, viés do *sunk cost*, percepções de riscos e prazos, impaciência do consumidor/cliente (Trope & Liberman, 2010; Weisner, 2015).

Trope *et al.* (2007) comentam que as pesquisas nesta área sugerem que a adoção de uma perspectiva próxima ou distante muda a forma como as pessoas resolvem conflitos, negociam com outros e lidam com problemas de autocontrole. Neste sentido, as escolhas que os indivíduos fazem para situações psicologicamente distantes são orientadas pelas suas atitudes gerais, valores fundamentais e ideologias. Conforme ficam psicologicamente mais próximos da situação, suas escolhas são cada vez mais influenciadas por atitudes mais específicas, valores secundários e influências sociais incidentais (Trope & Liberman, 2010). Neste sentido, de acordo com a TNI, os valores, devido à sua natureza relativamente abstrata e descontextualizada, são mais facilmente aplicados nas situações psicologicamente distantes (Trope & Liberman, 2010). Eyal *et al.* (2008) propuseram que as pessoas julgam atos imorais como atos mais ofensivos e morais como mais virtuosos quando os atos são psicologicamente distantes do que próximos. Os resultados sugerem que as pessoas mais facilmente aplicam seus princípios morais para comportamentos distantes do que próximos.

Pesquisas também mostraram que existe menor tendência de indivíduos cometerem o erro do viés *sunk cost* (custo afundado/perdido) quando o evento ocorre em um local distante. Lerner, Streicher, Sachs, Raue e Frey (2015) analisaram a influência do nível de interpretação das pessoas no comportamento de riscos. Com base na TNI, os autores assumiram que a assunção aos riscos pode ser amplamente influenciada pela mentalidade cognitiva das pessoas, além dos fatores de traços de personalidade. Liberman *et al.* (2007a) argumentam que certas decisões de investimento são suscetíveis ao viés de aversão ao risco, sendo que uma perspectiva distante pode atenuar este problema. Para os autores, o

risco é um atributo de nível inferior, o que diminui sua importância no aumento da distância psicológica.

De modo geral, observa-se que a TNI é explorada em diferentes áreas do conhecimento, mas na Contabilidade é recente. Wiesenfeld *et al.* (2017) comentam que novas pesquisas são necessárias para entender melhor como o contexto e outros fatores organizacionais relevantes moldam as representações mentais dos indivíduos.

2.2.1.4 Teoria do Nível de Interpretação em estudos organizacionais e contábeis

As pesquisas sobre TNI começaram a surgir em 1998 e ganharam impulso em 2006 na área da psicologia (Weisner, 2015). No ambiente organizacional, os estudos ainda são escassos e embrionários, contudo, a abordagem da TNI mostrou ser útil para compreender o comportamento das pessoas no local de trabalho e o processo de julgamento e tomada de decisão, o que estende sua abordagem para além dos resultados cognitivos e perceptivos que foram o foco dos estudos anteriores na psicologia (Wiesenfeld *et al.*, 2017).

Esta seção tem o propósito de revisitar estes estudos com o intuito de compreender de que maneira a TNI está sendo transposta para investigar fenômenos organizacionais e contábeis, com ênfase principalmente neste último. Algumas destas pesquisas permaneceram no campo teórico e examinaram a TNI de modo mais abrangente, cujo intuito era apresentar possibilidades de pesquisas futuras para o campo contábil (Weisner, 2015) e organizacional (Wiesenfeld *et al.*, 2017). Weisner realizou uma revisão abrangente de 88 artigos sobre a TNI e sugeriu amplas questões de pesquisa para a área de contabilidade comportamental. Seu estudo buscou ilustrar como a TNI pode oferecer aos acadêmicos de contabilidade a oportunidade de obter uma compreensão mais profunda das previsões, julgamentos, preferências, percepções, avaliações e comportamentos de profissionais de contabilidade, gerentes corporativos e investidores não profissionais. O estudo realizado por Wiesenfeld *et al.* (2017) discute os antecedentes e consequentes do nível de interpretação para as atitudes e comportamentos das pessoas no ambiente de trabalho.

Outros estudos teóricos foram mais específicos e discutiram sobre como a TNI pode ser útil para explicar determinados fenômenos organizacionais, como, por exemplo, o *design* de incentivos disfuncionais (Magee, Kilduff & Heath, 2011), a forma de comunicação entre líderes e subordinados com intuito de motivação (Berson *et al.*, 2015) e os grupos

virtuais no campo organizacional (Wilson *et al.*, 2013). Magee *et al.* (2011) adaptaram e aplicaram a TNI em uma discussão teórica para explicar a origem de sistemas de incentivos disfuncionais. Segundo os autores, os gerentes preveem o futuro quando analisam os efeitos de um sistema de incentivo e, durante esse exercício de previsão, eles devem simular como outras pessoas (seus subordinados) responderão. Esta tarefa de prever resultados temporariamente e socialmente distantes é propensa a incentivar o pensamento abstrato, o que ajuda a explicar porque a concepção de incentivos efetivos é desafiadora para qualquer um.

Magee *et al.* (2011) propõem que a cognição abstrata dos gerentes limita sua capacidade de projetar sistemas de incentivos efetivos, porque os gerentes estarão focados em definir objetivos desejáveis para seus subordinados e tendem a negligenciar comportamentos necessários para produzir esses resultados, ou seja, a viabilidade de atingir as metas. Os autores mencionam ainda que os gerentes sofrem com a falta de uma perspectiva efetiva quando tentam prever como os subordinados responderão a um esquema de incentivo específico. Os autores esclarecem que neste processo de previsão, seu ponto de partida mais acessível é o eu e, embora reconheçam que seus subordinados podem ter uma resposta diferente, os gerentes se ajustam insuficientemente a essa âncora egocêntrica, devido ao aumento do poder, carga de trabalho e distância social. Assim, suas tentativas de prever as reações serão mais distorcidas pela cognição abstrata, que enfoca sua atenção em metas de desempenho desejáveis à custa de considerar a viabilidade desses objetivos e as consequências não desejadas que possam criar. Esses processos de previsão egocêntricos e abstratos podem produzir alguns tipos de incentivos disfuncionais em pelo menos em uma destas categorias: ênfase na compensação financeira e material, motivação extrínseca fraca, motivação perversa e desalinhamento com a cultura da organização (Magee *et al.*, 2011).

Estudos teóricos de TNI também foram desenvolvidos no ambiente de trabalho. Wilson *et al.* (2013) discutiram as principais previsões da TNI e como elas se relacionam para compreender o contexto de grupos distribuídos (equipes virtuais), que é um fenômeno organizacional bem estabelecido em que os membros do grupo são separados por uma ou mais formas de distância. Asseveram que tais distâncias afetam diretamente o comportamento individual e moldam outras características do contexto que alteram os processos do grupo (por exemplo, forçando os grupos a adotarem novas ferramentas de comunicação).

Berson *et al.* (2015) discorrem sobre como os líderes devem construir e comunicar suas mensagens para motivar efetivamente seus

funcionários. Utilizam-se da TNI para explicitar em que momento a comunicação da visão ou do estabelecimento de metas é mais eficaz para a motivação dos seus subordinados. Para os autores, as visões são frequentemente experimentadas como abstratas porque se referem a estados finais desejados que são temporalmente distantes e hipotéticos, assim, provavelmente produzirão efeitos motivacionais mais fortes quando entregues por líderes que são espacialmente ou socialmente distantes, em vez de próximos dos seus subordinados. Em contraste, propõem que as metas são frequentemente experimentadas como concretas porque envolvem a formulação de objetivos específicos que são temporalmente imediatos e alcançáveis, e tendem a produzir efeitos motivacionais mais fortes quando entregues por líderes que estão espacialmente ou socialmente próximos ao invés de distantes. Este estudo propõe teoricamente que tanto a visão quanto a definição de metas tendem a ser mais motivadoras quando o público-alvo experimenta um ajuste (comparado a um desajustamento) entre o nível de abstração no qual a mensagem é formulada e o grau de distância psicológica entre o líder e os seguidores.

Ainda no campo teórico, destaca-se a pesquisa de Koonce *et al.* (2011), que apresenta dois exemplos de como a TNI pode ser usada em pesquisas futuras sobre relatórios financeiros e divulgação voluntária. Já Holmqvist, Guest e Grönroos (2015) abordaram sobre a importância da distância psicológica em processos de criação de valor para clientes de empresas de serviços.

Por sua vez, os estudos empíricos apresentam-se ascendentes e investigaram diversos fenômenos. Pesquisas da área de contabilidade mostraram que: (i) os efeitos de incentivos não monetários sobre o desempenho do funcionário dependem de quando o incentivo (distância temporal) é pago e do tipo de tarefa que está sendo executada (analítica *versus* criativa) (McPhee, 2013); (ii) a linguagem concreta contida nos relatórios aumenta a sensação de conforto de potenciais investidores em sua capacidade de avaliar a empresa e disponibilidade em investir em empresas, sendo que este efeito é mais saliente quando os investidores se sentem psicologicamente mais distantes da empresa (distância espacial) (Elliott *et al.*, 2015); (iii) a escolha de um especialista mais próximo (distância espacial) por um auditado pode reunir maior confiança do auditor externo, particularmente quando há uma fraqueza material na auditoria do ano anterior que o especialista pretende ajudar a melhorar; (iv) a valência do resultado da avaliação de desempenho (positiva *versus* negativa) de um colega (distância social) influencia a distância psicológica dos outros que observam a situação, e reflete no nível de

interpretação e no seu foco comportamental (Choi *et al.*, 2016); (v) o *feedback* pode tanto aumentar quanto reduzir os esforços de revisão de um sistema de contabilidade gerencial, dependendo se o *feedback* ativa uma meta de alto nível na mente dos indivíduos (Thomas, 2016); e (vi) investidores são mais conservadores em relação à tomada de riscos e mais pacientes ao gerenciar fundos de outros (distância social) do que seus próprios ativos (Hershfield & Kramer, 2017).

Estes estudos contemplaram dimensões específicas da distância psicológica, com exceção da pesquisa de Thomas (2016) que não abarcou nenhuma dimensão e explorou o nível de interpretação. Estudos da TNI também foram aplicados no ambiente organizacional, explorando as atitudes e comportamentos das pessoas no ambiente de trabalho, especificamente no que concerne ao trabalho de equipe em grupos virtuais. Cha *et al.* (2014) descobriram que a proximidade psicológica afeta positivamente a qualidade do trabalho em equipe, aumentando o respectivo desempenho do grupo, sendo que a distância social afeta os quatro fatores de qualidade (comunicação, colaboração, coordenação e coesão) pesquisados. Reyt e Wiesenfeld (2015) exploraram as relações entre integração de funções/papéis, nível de interpretação e atividades de aprendizagem organizacional e que neste contexto uma interpretação mais elevada levaria a uma aprendizagem mais exploratória.

Klitmøller e Lauring (2016) aplicaram a TNI no contexto de mobilidade no local de trabalho e o trabalho distribuído e observaram que quando os indivíduos estão distantes, veem comportamentos e atividades de forma mais objetiva e emocionalmente separada. Cojuharenco *et al.* (2011) se ativeram às preocupações com injustiças no local de trabalho e observaram que quando os funcionários representavam o trabalho em um nível alto de interpretação eles se concentravam nos resultados do trabalho. Em contraste, quando eles representavam o trabalho em um nível inferior, os resultados foram menos salientes e as interações sociais e os processos mais salientes. Estas evidências ilustram o potencial da TNI para investigar fenômenos organizacionais, e que tanto a distância psicológica como o nível de interpretação influenciam em resultados atitudinais e organizacionais.

O processo de tomada de decisão dos gestores também foi foco de alguns estudos empíricos. Cantor e MacDonald (2009), por exemplo, investigaram a relação entre a abordagem de resolução de problemas de um indivíduo e a disponibilidade de informações sobre o desempenho da cadeia de suprimentos no contexto da cerveja. Descobriram que os indivíduos atuam melhor em um cenário de disponibilidade limitada de informações quando adotam uma abordagem abstrata de solução de

problemas ao invés de uma abordagem concreta. No entanto, no contexto da disponibilidade completa de informações, o impacto de ambas abordagens de resolução de problemas no desempenho torna-se insignificante.

Já Wood *et al.* (2013) analisaram as consequências negativas da distância psicológica na tomada de decisões gerenciais. A pesquisa envolveu as quatro dimensões psicológicas, analisadas de forma isolada e exploraram as circunstâncias que aumentam e mitigam a tomada de decisões aparentemente antiéticas pelos gestores. Ho, Ke e Liu (2015) investigaram os efeitos do nível de interpretação dos usuários sobre a aceitação do sistema *e-learning*. Os autores observaram que o nível de interpretação dos usuários de um sistema de *e-learning* específico afeta a importância da facilidade de uso percebida e utilidade percebida em influenciar a atitude desses usuários em relação ao uso do sistema.

Na Tabela 5 resumiram-se algumas das pesquisas que aplicaram a TNI na área de negócios. Denota-se que a TNI vem sendo incorporada recentemente nos estudos da área de negócios, principalmente nos últimos três anos. Nenhuma dimensão da distância psicológica se sobressai nas pesquisas, diferente da área da psicologia em que a ênfase tem sido na distância temporal. A distância com menor número de pesquisas é a hipotética.

Tabela 5 – Estudos empíricos da área de negócios que aplicaram a Teoria do Nível de Interpretação

Autores	Ano	Distância Psicológica				Nível de Interpretação	Contexto do Estudo
		T	E	S	H		
Barreto e Patient	2013			X			Distância social e o modo como gerentes lidam com um choque exógeno em uma empresa
McPhee	2013	X					Incentivos monetários e não monetários na resolução de problemas analíticos e de criatividade e seus efeitos no desempenho
Wood, Noseworthy e Colwell	2013	X	X	X	X		Consequências negativas da distância psicológica na tomada de decisões gerenciais.
Cha, Park e Lee	2014	X	X	X			Efeitos da proximidade psicológica (temporal, espacial, social) na qualidade do trabalho em equipe (comunicação, colaboração, coordenação e coesão) e na performance da equipe.
Weisner e Sutton	2015		X				Efeitos da distância psicológica na confiança dos auditores externos quando induzidos pela distância física à uma relação de teletrabalho entre um auditado e um especialista
Klitmøller e Lauring	2016		X				Efeitos da mobilidade no local de trabalho e do trabalho distribuído na percepção dos funcionários sobre seus colegas e atividades gerenciais
Hershfield e Kramer	2017			X			Efeito da distância social na tomada de decisões financeiras
Cantor e Macdonald	2009					X	Relação entre a abordagem de resolução de problemas de um indivíduo (abstrata versus concreta) e a disponibilidade de informações sobre o desempenho da cadeia de suprimentos no contexto do jogo da cerveja.
Ho, Ke e Liu	2015					X	Efeitos do nível de interpretação dos usuários sobre a aceitação do sistema e-learning

Continua em...

... continuação.

Autores	Ano	Distância Psicológica				Nível de Interpretação	Contexto do Estudo
		T	E	S	H		
Reyt e Wiesenfeld	2015					X	Relações entre integração de papéis, nível de interpretação e atividades de aprendizagem organizacional
Rasso	2015					X	Interpretação de instruções/evidências de documentos e ceticismo profissional dos auditores na avaliação de estimativas complexas
Thomas	2016					X	Motivação para revisões de um sistema de contabilidade gerencial
Cojuharenco, Patient e Bashshur	2011	X				X	Preocupações com injustiças no local de trabalho.
Elliott, Rennekamp e White	2015		X			X	Uso da linguagem concreta em disclosure e a disposição para investimentos em empresas espacialmente distantes
Choi, Hecht, Tafkov e Towry	2016			X	X	X	Análise de como os resultados da avaliação de desempenho influenciam o foco comportamental subsequente dos funcionários observadores. Aprendizagem vicária no contexto de um sistema de medição de desempenho estratégico
Nakashima, Daniels e Laurin	2017	X				X	Avaliações divergentes de políticas restritivas no futuro próximo e distante

Legenda: T = Distância Temporal; E = Distância Espacial; S = Distância Social; H = Distância Hipotética.

Fonte: Elaboração própria.

Os estudos do campo organizacional evidenciados na Tabela 5 podem ser classificados em três grandes grupos. O primeiro, destacado na parte superior da Tabela, engloba os efeitos de alguma dimensão da distância psicológica nas atitudes e comportamentos das pessoas em ambiente organizacional ou investiga de que forma a distância psicológica afeta o processo de tomada de decisão. A maioria destes estudos investigou uma única dimensão da distância, com exceção de Wood *et al.* (2013) e Cha *et al.* (2014) que contemplaram quatro e três dimensões respectivamente, porém, analisadas isoladamente. No centro da Tabela há um grupo de estudos que contemplaram o processo de representação mental dos indivíduos (nível de interpretação) diante de algum evento organizacional (ex: implementação de um novo sistema *e-learning*) e seus consequentes, sem abarcar a distância psicológica. Já na parte inferior da Tabela há os estudos que contemplaram tantas dimensões da distância psicológica como o nível de interpretação e seus efeitos em algum resultado organizacional.

Esta tese soma-se a estas investigações ao investigar como eventos de formalização dos SCG habilitantes e coercitivos moldam as representações mentais dos indivíduos e influenciam seus comportamentos de comprometimento com as metas, satisfação com o sistema, suporte organizacional percebido e justiça processual. Analisa ainda como a distância psicológica afeta os efeitos dos SCG habilitantes e coercitivos nestes comportamentos.

2.2.2 Sistemas de Controle Gerencial

Sistemas de Controle Gerencial (SCG) foram conceituados de diversas maneiras (Ferreira & Otley, 2009), sendo que algumas definições contêm sobreposições, enquanto outras são distintas umas das outras (Malmi & Brown, 2008). Isso contribui para uma literatura fragmentada, com resultados empíricos mistos, e que torna difícil construir um conjunto cumulativo e organizado do conhecimento (Tessier & Otley, 2012).

Anthony (1965) conceituou o controle gerencial como o processo pelo qual os gerentes asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficiente e eficaz na realização dos objetivos da organização. Embora o trabalho de Anthony (1965) tenha sido um marco no desenvolvimento da pesquisa de SCG, Strauß e Zecher (2013) mencionam que vários pesquisadores de controle gerencial expressaram seu descontentamento com essa estrutura ao longo do tempo, por conter uma definição restrita, de natureza cibernética e processual e com uma vertente predominantemente econômica.

A definição concebida por Anthony (1965) concentra-se nos controles formais, geralmente os contábeis, sem configurar o SCG em seu contexto mais amplo (Ferreira & Otley, 2009; Merchant & Otley, 2007), além de segregar o controle gerencial, do controle estratégico e do operacional (Strauß & Zecher, 2013). Com o tempo, essa visão foi ampliada para acomodar uma compreensão mais abrangente de SCG.

Merchant e Van der Stede (2007) concebem o SCG como sendo todos os dispositivos ou sistemas usados pelos gerentes para assegurar que o comportamento e as decisões dos empregados estejam consistentes com os objetivos e as estratégias da organização. Para Abernethy e Chua (1996), SCG consiste de uma combinação de mecanismos de controle projetados e implementados pela administração para aumentar a probabilidade de que os atores organizacionais se comportem de maneira consistente com os objetivos da coligação organizacional dominante. Mencionam ainda que o SCG pode ser desenhado a partir de um conjunto de mecanismos de controle, que abrange tanto aspectos formais (ex: orçamento, medição de desempenho, sistemas de recompensas) como outras formas menos invasivas de controle (ex: processos de seleção, treinamento).

Chenhall (2003) também apresenta uma visão mais ampla de SCG e faz distinção entre os termos contabilidade gerencial (CG), sistemas de contabilidade gerencial (MAS), sistemas de controle gerencial (SCG) e controles organizacionais. Segundo Chenhall (2003), Contabilidade Gerencial refere-se a um conjunto de práticas como orçamento ou custeio de produto, enquanto que o MAS se refere ao uso sistemático da CG para alcançar alguma meta. O SCG é um termo mais amplo que abrange o MAS e também inclui outros controles, como controles pessoais ou de clã. Já os controles organizacionais referem-se aos incorporados em atividades e processos, como, controle de qualidade. Assim, a evolução do conceito de SCG inclui controles formais e informais, com foco nas atividades organizacionais e no comportamento dos indivíduos.

Neste sentido, parece claro que existe uma ampla variação na natureza do SCG, desde combinações de medidas financeiras e não-financeiras até sistemas mais abrangentes que ligam operações a várias perspectivas e estratégias (Chenhall, 2005). Henri (2006) explica que, tradicionalmente, os SCG eram considerados sistemas de controle formais e o *feedback* utilizado para monitorar os resultados organizacionais e corrigir os desvios dos padrões de desempenho predefinidos. Atualmente, os SCG servem também para promover a flexibilidade, apoiar a inovação, a mudança e a aprendizagem organizacional.

Dada a pluralidade de conceitos, nesta tese adota-se o conceito de SCG estabelecido por Malmi e Brown (2008, p. 290), compreendido como um conjunto de “sistemas, regras, práticas, valores e outras atividades de gestão implementadas para direcionar o comportamento dos funcionários”, em busca dos objetivos organizacionais. Nesta perspectiva, SCG incluem todos os instrumentos e sistemas que os gestores usam para assegurar que os comportamentos e decisões de seus funcionários sejam consistentes com os objetivos e estratégias da organização, mas excluem os sistemas de apoio à decisão. Desta forma, qualquer sistema, como BSC, orçamento ou até mesmo controle de custos, pode ser considerado um SCG, desde que atenda a esta característica de uso mencionada. Os controles podem ser de várias formas, tais como, revisões de avaliação de desempenho que envolvem os esforços de vários gerentes em períodos longos de tempo (Merchant & Otley, 2007).

Para avaliar os SCG na prática empresarial, diversas tipologias, tipos e *frameworks* conceituais foram introduzidos na literatura (Goebel & Weißenberger, 2016), como por exemplo, a estrutura de objeto de controle, proposto por Merchant (1985) e Merchant e Van der Stede (2007), em que categorizam os controles em: controles de resultados, controles de ação, controles pessoais e controles culturais; as alavancas de controles – crenças, limites, diagnóstico e interativo – de Simons (1995); a abordagem de pacote de controle gerencial proposta por Malmi e Brown (2008); o *framework* de sistemas de gestão de desempenho de Ferreira e Otley (2009), entre outros. Nesta tese, adota-se a estrutura apresentada por Adler e Borys (1996), que analisa o SCG conforme sua natureza, segregado em controles habilitantes e controles coercitivos. Para Ahrens e Chapman (2004), o *framework* de Adler e Borys (1996) se constitui de uma estrutura útil para tentar resolver a dicotomia entre controles mecanicistas, visando eficiência, e controles orgânicos, voltados à flexibilidade.

2.2.2.1 Controles coercitivos e habilitantes

A proposição de controles coercitivos e habilitantes foi desencadeada no estudo de Adler e Borys (1996), que inspirados nos fundamentos da área de sistemas, tecnologia e automação de equipamentos, interpretaram a formalização do fluxo de trabalho como uma tecnologia organizacional e a distinguiram em dois tipos de formalização: (i) habilitante (*enabling*), cuja formalização é projetada para permitir que os funcionários dominem suas tarefas; e (ii) coercitiva

(*coercive*), na qual a formalização é projetada para coagir o esforço e o cumprimento dos funcionários.

Adler e Borys (1996) explicam que a formalização habilitante segue a lógica de usabilidade (*usability*), em que equipamentos são projetados para aprimorar os recursos dos usuários e alavancar suas habilidades e inteligência. Por sua vez, a formalização coercitiva segue a lógica de desqualificação (*deskilling*), em que o equipamento é projetado para reduzir a dependência de trabalhadores altamente qualificados e mais bem remunerados. De acordo com a lógica de desqualificação, o usuário é uma fonte de problemas a ser eliminada, já na lógica de usabilidade, o usuário é uma fonte de habilidade e inteligência. Naquela lógica, o trabalho é uma fonte de erro e o objetivo do *design* é retirar o operador do controle; nessa lógica, o equipamento é visto como intrinsecamente limitado e o objetivo do *design* é garantir que o operador possa intervir eficazmente para corrigir problemas (Adler & Borys, 1996).

Em analogia, os procedimentos formais não precisam ser desenhados para tornar o processo de trabalho à prova de falhas. Eles podem ser projetados para permitir que os funcionários lidem mais efetivamente com contingências inevitáveis. Assim, a formalização habilitante codifica rotinas de melhores práticas para estabilizar e difundir novas capacidades organizacionais. Por sua vez, procedimentos coercitivos são projetados para extrair os esforços necessários, forçar a adesão e o cumprimento (Adler & Borys, 1996).

De maneira geral, estes conceitos especificam as características que os sistemas formais devem possuir para promover a eficiência e a flexibilidade (Ahrens & Chapman 2004; Free, 2007). Em outras palavras, se a burocracia possibilita ou coíbe dependerá de como o sistema formal é projetado e de como o processo de *design* e implementação está organizado (Jørgensen & Messner, 2009). A formalização coercitiva visa forçar a conformidade dos funcionários, enquanto que a formalização habilitante faz com que os funcionários se sintam facilitados ou motivados pelas regras e pelos sistemas em vigor (Wouters & Wilderom, 2008). As diferenças entre ambas estão sintetizadas na Tabela 6.

Tabela 6 – Diferenças entre formalização habilitante e formalização coercitiva

Características de regras e procedimentos habilitantes	Características de regras e procedimentos coercitivos
Envolve-se no diálogo interativo	Frustra a comunicação bidirecional
Problemas são vistos como oportunidades	Problemas são vistos como obstáculos
Promove a confiança	Promove a desconfiança
Diferenças de valor	Exige consenso
Aprende-se com os erros	Pune-se os erros
Agrada-se com o inesperado	Teme-se o inesperado
Facilita a resolução de problemas	Segue seguramente as regras

Fonte: Hoy e Sweetland (2001, p. 299).

Algumas das características da formalização coercitiva e habilitante, desenvolvidas por Adler e Borys (1996), foram incorporadas na literatura de controle de gestão ao elaborar o significado de SCG coercitivo e habilitante (Jørgensen & Messner, 2009). Controles coercitivos são usados para gerenciar relacionamentos (Sánchez, Vélez & Ramón-Jerónimo, 2012), caracterizados pela implementação de procedimentos e parâmetros de eficiência rigidamente especificados e para serem rigorosamente seguidos, com consequências para aqueles com comportamento desviante (Free, 2007). Ahrens e Chapman (2004) aduzem que os SCG coercitivos são análogos aos modelos tradicionais de controle organizacional cibernético, cujo foco está no policiamento da adesão a objetivos e padrões planejados.

Enquanto que os controles habilitantes estimulam a interação de gestores em diferentes níveis hierárquicos (Hartmann & Maas, 2011), projetados para fornecer *feedback*, identificar problemas, revelar oportunidades de melhoria e auxiliar ações de priorização (Wouters & Wilderom, 2008). Os controles habilitantes incentivam o domínio da tarefa, a participação intergrupla, a comunicação explícita e a confiança (Adler & Borys, 1996; Free, 2007). Também apoiam a criatividade operacional e moldam os esforços de inovação (Free, 2007), fornecem aos agentes informações detalhadas, objetivas e precisas (Sánchez *et al.*, 2012) para ajudá-los a interagir de forma criativa com os processos e o ambiente organizacional (Free, 2007).

Em síntese, o uso coercitivo concentra-se no controle do comportamento, enquanto o uso habilitante está voltado a facilitar a autonomia e a aprendizagem (Radtke & Widener, 2016). Ahrens e Chapman (2004, p. 296) salientam que os SCG habilitantes não consistem

essencialmente em mecanismos de descentralização na organização, mas são melhor compreendidos como “tentativas de mobilizar conhecimento e experiência local em apoio a objetivos centrais”. Contudo, Jørgensen e Messner (2009) ressaltam que os controles habilitantes também podem levar a efeitos negativos, como, por exemplo, funcionários e gestores atuarem em benefício próprio e abusar do grau de flexibilidade permissível.

Ahrens e Chapman (2004) foram os primeiros a aplicar empiricamente os princípios de Adler e Borys (1996) em estudos de SCG. Os autores realizaram um estudo de caso em uma cadeia de restaurantes para compreender a natureza e o papel dos SCG na organização. Observaram que os processos de formalização coercitiva existiam lado a lado com os processos de formalização habilitante. Constataram que a organização possuía SCG mecanicistas, que visavam fornecer níveis de eficiência padronizados e exigentes. A lógica coercitiva foi observada na imposição de padrões de qualidade de serviços e processos, especificações de preparação dos alimentos e no estabelecimento de margem de lucro dos pratos entre as unidades. A lógica habilitante foi constatada no fato de que o papel dos gerentes dos restaurantes não era apenas seguir as regras da matriz, mas empregar as diretrizes da empresa com o objetivo de alcançar a satisfação do cliente. Muita ênfase foi dada à flexibilidade dos gerentes dos restaurantes em usar diferentes sistemas de acordo com suas situações e propósitos específicos.

As pesquisas realizadas por Free (2007), Jørgensen e Messner (2009), Jordan e Messner (2012) também apontam que controles habilitantes e coercitivos não são mutuamente excludentes. Para Free (2007), embora as práticas contábeis da cadeia de suprimentos em cada um dos estudos de campo fossem predominantemente coercivas ou habilitantes, havia alguns elementos que contrariavam a orientação predominante. Para Jordan e Messner (2012), a mudança de um sistema de controle habilitante para um sistema de controle mais coercitivo (ou vice-versa) não deve ser considerada como um evento excepcional. Para os autores, as organizações quase nunca são lugares de completa harmonia e, em muitos casos, o controle gerencial será considerado coercitivo (em vez de habilitante), pelo menos em algum momento. O estudo de Geppert (2015) em um comércio varejista (supermercado e lojas) alemão é uma exceção, em que foi observada a existência de controles totalmente coercitivos. Neste caso, foram observadas relações de poder altamente centralizadas e enormes assimetrias de poder entre a gerência e os funcionários. O modelo de negócio, focado predominantemente na liderança de custos, apresentava uma pressão

gerencial para atender as principais medidas de desempenho. Havia uma série de procedimentos operacionais padrão em vigor nas lojas que eram regularmente controlados e intimamente ligados a um sistema de sanções e medidas repressivas contra os gerentes e funcionários que apresentavam desempenho inferior.

Qualquer mecanismo de controle pode ser categorizado num continuum de habilitante *versus* coercitivo (Sánchez *et al.*, 2012). Por exemplo, Hartmann e Maas (2011) preconizam que o processo orçamentário é coercitivo quando limita claramente a liberdade de ação gerencial, usado para comunicar às pessoas da organização como eles devem se comportar e comunicar aos gerentes o que é e o que não é permitido. Por sua vez, um processo orçamentário habilitante fornece uma estrutura para discutir decisões e ações de gerentes, estimula a interação dos autores em diferentes níveis hierárquicos, usado por gerentes e empregados para discutir os efeitos das mudanças organizacionais e ambientais. Em se tratando de sistemas de medição de desempenho (*performance measurement systems* – PMS), Wouters e Wilderom (2008) referem-se a PMS habilitante como aqueles que os funcionários percebem como facilitadores de suas responsabilidades, e não como um dispositivo de controle para uso da alta administração. Para os autores, PMS coercitivos atendem apenas as necessidades de gerenciamento superior e controlam o comportamento dos funcionários. Enquanto que PMS habilitantes dão suporte aos funcionários, permitem experimentação, fornecem *feedback* e os ajudam na priorização de ações.

SCG coercitivos e habilitantes também estão presentes em relacionamentos interorganizacionais. Free (2007) averiguou a iminência de controles coercitivos em um relacionamento de comprador-fornecedor de duas empresas de produtos de papel. A discussão de informações financeiras e respectivas implicações raramente era consultiva, resultando em um relacionamento hierárquico, com transparência global e flexibilidade limitada. As comunicações informais eram mínimas e havia pouca discricção no modo como os membros das duas organizações se relacionavam uns com os outros. A relação era caracterizada por forte ênfase no monitoramento e controle. Todavia, Free (2007) também constatou a prevalência dos controles habilitantes na relação comprador-fornecedor de empresas de corantes capilares. Neste caso, os gerentes de ambas as empresas se envolviam em comunicação intensiva em torno de informações financeiras. O planejamento conjunto e previsões foram amplamente usados para tornar os processos transparentes. As medidas de desempenho e controles de resultado passaram a ser focados nos clientes e serviram como uma plataforma para aprender e refinar as

iniciativas promocionais e de *merchandising*. Free (2007) sugere que relações hierárquicas e assimétricas, interação de gerentes e compartilhamento de informações se constituem de categorias importantes para distinguir controles coercitivos e habilitantes entre as organizações.

Adler e Borys (1996) contrastam os tipos de formalização habilitante e coercitiva ao longo de três dimensões: características do sistema, processo de projetar o sistema, e implementação do sistema. Essas dimensões são relevantes para a compreensão do papel do controle gerencial nas organizações (Wouters & Wilderom, 2008).

2.2.2.2 Dimensões dos SCG habilitantes e coercitivos

Para a contrastação dos tipos de formalização habilitantes e coercitivas em sua primeira dimensão, características do sistema, Adler e Borys (1996) propõem quatro características para distinguir a natureza coercitiva e habilitante dos sistemas formalizados: reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade.

Reparo implica os usuários poder consertar e melhorar o processo de trabalho em lugar de permitir quebras e outros eventos não programáveis que forcem os processos de trabalho a parar (Wouters & Roijmans, 2011). Refere-se à facilidade com que os atores locais podem alterar um sistema no caso de problemas ou avarias inesperadas (Englund & Gerdin, 2014). Quando os erros ou ineficiências nos processos são descobertos, a capacidade de fazer um reparo sob a formalização coercitiva é inexistente. Sob a ótica habilitante, os erros ou ineficiências são oportunidades para que os funcionários tomem medidas corretivas e façam melhorias nos processos (Burney *et al.*, 2017).

Transparência interna diz respeito ao entendimento dos usuários sobre a lógica do funcionamento interno dos procedimentos e dos sistemas (Adler & Borys, 1996). Burney *et al.* (2017) mencionam que a transparência interna varia de pouca ou nenhuma visibilidade dos processos organizacionais em um sistema coercitivo para uma visibilidade muito alta ou completa das razões subjacentes aos processos organizacionais em um sistema habilitante. A chave para um *design* bem-sucedido de transparência interna é dar acesso em camadas à informação (Ahrens & Chapman, 2004).

Transparência global refere-se à inteligibilidade pelos funcionários do sistema mais amplo e do contexto em que realizam seu trabalho (Wouters & Roijmans, 2011). No sistema coercitivo os funcionários apenas conhecem os detalhes de seu próprio trabalho, enquanto que, em

um sistema habilitante entendem como seu trabalho se enquadra na organização como um todo (Burney *et al.*, 2017), ou seja, informações além do domínio específico estão disponíveis (Wouters & Wilderom, 2008).

Flexibilidade compreende a possibilidade de modificação da funcionalidade e interface do sistema alinhada com as necessidades do usuário (Wouters & Roijmans, 2011). Diz respeito a discricção dos membros da organização sobre o uso de sistemas de controle (Ahrens & Chapman, 2004). Na lógica coercitiva, os procedimentos definem em detalhes a sequência específica de etapas a serem seguidas. Aos usuários basta seguir os manuais, somente o supervisor pode autorizar um desvio (Adler & Borys, 1996). Por sua vez, um sistema habilitante considera a flexibilidade como uma oportunidade de aprendizagem e, como tal, é incentivada (Burney *et al.*, 2017).

De modo geral, com base em Chapman e Kihn (2009), pode-se inferir que o reparo se refere à quebra dos processos de controle, fornecendo recursos para corrigi-los. A transparência interna é sobre a compreensão do funcionamento dos processos locais, enquanto que a transparência global diz respeito à compreensão de onde e como os processos locais se encaixam na organização como um todo. A flexibilidade atende à discricção dos membros dos órgãos organizacionais sobre o uso de processos de controle, isto é, na medida em que eles podem desativá-los.

As pesquisas realizadas por Ahrens e Chapman (2004), Free (2007), Chapman e Kihn (2009), Jørgensen e Messner (2009), Sánchez *et al.* (2012), Englund e Gerdin (2014), Mucci (2014), Souza e Beuren (2018) fornecem suporte empírico para essas características. Embora no modelo de Adler e Borys (1996) estas características estejam presentes tanto em sistemas coercitivos como habilitantes e servem como lentes teóricas para diferenciar os dois tipos de formalização, diversos estudos da área contábil (ex: Chapman & Kihn, 2009; Jørgensen & Messner, 2009; Van der Hauwaert & Bruggeman, 2015; Souza & Beuren, 2018) focalizaram nos sistemas habilitantes. Exemplificações no contexto de SCG (ex: processo orçamentário, sistemas de mensuração de desempenho, relatórios diversos) em cada uma das quatro características estão evidenciadas na Tabela 7.

Tabela 7 – Ilustração de sistemas habilitantes e coercitivos nas suas quatro características

Características	Contextualização/Exemplificação para SCG
Reparo	<p>Os gerentes possuem permissão e capacidade para modificar a definição e a medição de indicadores de desempenho, se isso for visto como mais adequado (Wouters & Wilderom, 2008).</p> <p>Como forma de pressionar e avaliar o progresso nos diferentes subprojetos, a alta gerência (em colaboração com consultores externos) desenvolveu um conjunto padronizado de métricas de desempenho com metas desafiadoras. A fim de permitir comparações entre subprojetos e avaliar o progresso ao longo do tempo, estes não deveriam ser alterados durante o período do projeto. (Englund & Gerdin, 2014).</p> <p>As informações podem ser reconfiguradas por funcionários da empresa fornecedora e distribuidores. Um ano após a implementação, relatórios foram alterados para incluir informações sugeridas pelos usuários (Sánchez <i>et al.</i>, 2012).</p> <p>Os principais gerentes do fornecedor decidem a lista de medidas de desempenho. Não está aberto a sugestões de distribuidores. (Sánchez <i>et al.</i>, 2012).</p>
Transparência Interna	<p>O processo orçamentário ajuda a esclarecer as atividades que compõem a unidade de negócios. Também aumenta minha compreensão sobre o que impulsiona nossos níveis de receita / custo (Chapman & Kihn, 2009).</p> <p>Os gerentes entendem a definição e a medição dos indicadores, o que é necessário para identificar um problema (Jordan & Messner, 2012). As informações de desempenho destacam componentes chave dos processos operacionais (Ahrens & Chapman, 2004) e codificam as "melhores práticas" (Ahrens & Chapman, 2004; Wouters & Wilderom, 2008).</p> <p>É fornecido <i>feedback</i> anual sobre 37 indicadores de desempenho. Algumas medidas são subjetivas e imprecisas. A sistemática permite avaliar todas as atividades, mas não aumenta o conhecimento dos distribuidores sobre suas operações (Sánchez <i>et al.</i>, 2012).</p>

Continua em...

... continuação.

Características	Contextualização/Exemplificação para SCG
Transparência Global	<p>Orçamentos departamentais também são disponibilizados para gerentes de outros departamentos (Ahrens & Chapman, 2004).</p> <p>O processo orçamentário aumenta a compreensão dos gerentes sobre a estratégia e as operações da empresa (Chapman & Kihn, 2009).</p> <p>O sistema fornece informações projetadas para ajudar os distribuidores a interagir de forma criativa com os clientes, com outros distribuidores, o fornecedor e o ambiente. Compartilha informações anteriormente consideradas privadas. Atualmente, é usado por ambos os lados. Permite que os distribuidores interajam com funcionários de fornecedores anteriormente distantes (Sánchez <i>et al.</i>, 2012).</p>
Flexibilidade	<p>É permitido que gestores realizem gastos que não foram previstos no orçamento da empresa em virtude de uma contingência externa (Chapman & Kihn, 2009).</p> <p>Aos usuários são dadas opções de criar diferentes agregações de informações de desempenho (Ahrens & Chapman, 2004).</p> <p>Outras medidas de desempenho podem ser adicionadas ao sistema de mensuração de desempenho para atender às necessidades de trabalho específicas (Van Der Hauwaert & Bruggeman, 2015)</p> <p>O PMS permite que os usuários realizem customizações ad hoc de relatórios e agregações diferentes de um mesmo banco de dados (Englund & Gerdin, 2014).</p> <p>O sistema de medição de desempenho especifica exatamente como alcançar seus múltiplos objetivos sem espaço para divergências (Radtke & Widener, 2016).</p>

Fonte: Elaboração própria.

A literatura reconhece que estas quatro características são autônomas e distintas entre si, porém, estão inter-relacionadas. Ahrens e Chapman (2004) reportam que o reparo conta com um desenho de repartição dos processos de controle e fornece recursos para corrigi-los, de preferência por parte dos usuários do SCG. Isto requer transparência interna (compreensão do funcionamento dos processos locais) e transparência global (entendimento de onde e como esses processos locais se encaixam na organização como um todo). Também implica em flexibilidade, que se refere ao critério dos membros da organização sobre o uso de sistemas de controle, na medida em que eles podem até mesmo desligá-los.

Os achados do estudo de Englund e Gerdin (2014) sugerem um relacionamento dinâmico em que as quatro características se formam e se alimentam de modo cíclico. Estes autores observaram que as características de flexibilidade e reparo podem funcionar como meios importantes para o desenvolvimento da transparência, e que a falta de transparência interna e/ou global pode desencadear esforços no trabalho de reparação e um uso flexível. O desenvolvimento da transparência é visto como uma questão de acumulação gradual de conhecimento, possibilitada pelo trabalho de reparação, experimentação e uso flexível do PMS (Englund & Gerdin, 2014). Wouters e Wilderom (2008) também apontaram ligações entre transparência e flexibilidade no contexto dos sistemas de medição de desempenho.

A segunda dimensão, processo de *design* do sistema, também condiciona se o sistema habilita ou coage (Adler & Borys, 1996; Jørgensen & Messner, 2009). De acordo com Adler e Borys (1996), o *design* considera se os sistemas são projetados externamente por especialistas técnicos (promovendo a formalização coercitiva) ou no local com o envolvimento do usuário nos processos de especificação, desenvolvimento e teste (promovendo a formalização habilitante). A terceira dimensão, a implementação do sistema, analisa se a organização se adapta à tecnologia ou vice-versa. Enquanto Adler e Borys (1996) tratam o *design* e a implementação como duas dimensões distintas, Wouters e Wilderom (2008) e Wouters e Roijmans (2011) estudaram o processo de *design* e implementação do sistema em conjunto, visto que estão relacionadas umas com as outras, sendo difíceis de distingui-las. A pesquisa de Wouters e Wilderom (2008) indicou que a experiência, experimentação e profissionalismo contribuem para o desenvolvimento de um PMS habilitante.

No entanto, a maior parte dos estudos anteriores se concentra principalmente nas características do sistema (reparo, transparência

interna, transparência global e flexibilidade) para diferenciar os SCG habilitantes e coercitivos. Há um número reduzido de estudos que abarcou os aspectos de *design* e implementação conforme entendimento por Adler e Borys (1996). A literatura também se concentra nos controles habilitantes em detrimento dos controles coercitivos ao aplicar o *framework* de Adler e Borys (1996) para análise de fenômenos envolvendo SCG. Nesta tese, analisa-se os efeitos dos controles habilitantes e coercitivos nos seguintes comportamentos dos indivíduos: comprometimento com as metas, satisfação com o sistema, suporte organizacional percebido e justiça processual.

2.2.2.3 Variáveis dependentes de SCG habilitantes e coercitivos

Adler e Borys (1996, p. 66) propõem que “as atitudes dos empregados em relação à formalização dependem do tipo de formalização com que são confrontados”. Eles preconizam que as atitudes dos funcionários são mais positivas quando a formalização lhes permite dominar melhor suas tarefas, e serão mais negativas quando funcionarem como um meio pelo qual a administração tenta coagir o esforço e a conformidade dos funcionários. Para Adler e Borys (1996), os comportamentos dos indivíduos serão mais positivos quando a formalização é habilitante ao invés de coercitiva. Nesta pesquisa pressupõe-se que os SCG habilitantes estão associados a níveis mais elevados de comprometimento com as metas, satisfação com o sistema, suporte organizacional percebido e justiça processual do que os SCG coercitivos.

2.2.2.3.1 *Comprometimento com as metas*

O comprometimento com as metas é definido por Locke *et al.* (1988) como o apego ou a determinação de alcançar uma meta. Nesta definição está implícita a extensão do esforço em direção à obtenção das metas, a persistência na busca desse objetivo ao longo do tempo e a falta de vontade de diminuir ou abandonar esse objetivo (Klein, Wesson, Hollenbeck, Wright & DeShon, 2001). Renn, Danehower, Swiercz e Icenogle (1999) concebem comprometimento com metas como a determinação e persistência para alcançar um objetivo. Comprometer-se com uma meta significa aceitação dela como sua meta pessoal e sua determinação em alcançá-la (Wentzel, 2002).

A literatura reconhece que os indivíduos apresentam melhor desempenho quando aceitam e se comprometem em atingir um objetivo

específico (Maiga & Jacobs, 2007). Para Klein, Wesson, Hollenbeck e Alge (1999), as metas são centrais para a motivação no trabalho, e o comprometimento com as metas é uma condição necessária para que metas difíceis resultem em maior desempenho da tarefa. Segundo Locke *et al.* (1988), é praticamente axiomático que, se não houver comprometimento com metas, o estabelecimento de metas não funciona. Na ausência de comprometimento, as metas difíceis se tornarão disfuncionais e, assim, o estabelecimento de metas não levará a desempenho superior (Chong & Tak-Wing, 2003). A Teoria do Estabelecimento de Metas (*Goal-Setting Theory*) prevê maior motivação e desempenho à medida que as metas se tornam mais difíceis, até onde os funcionários acreditam que a meta é inatingível (Sholihin, Pike, Mangena & Li, 2011). Contudo, as percepções dos indivíduos sobre o estabelecimento de metas podem influenciar seu comprometimento, satisfação e desempenho (Aranda & Arellano & Davila, 2018).

Pesquisas (Wentzel, 2002; Chong & Chong, 2002; Chong & Tak-Wing, 2003; Maiga & Jacobs, 2007; Chong & Johnson, 2007) constataram que a participação orçamentária é um mecanismo eficaz para aumentar o comprometimento com as metas. Os resultados destes estudos evidenciaram que a participação orçamentária motiva os subordinados a aceitar e se comprometer com suas metas orçamentárias. Argumenta-se que a participação aumenta o sentimento de envolvimento do indivíduo no processo de estabelecimento de metas e reduz a sua resistência de aceitar as metas impostas externamente (Chong & Johnson, 2007). Para Chong e Chong (2002), a oportunidade de se envolver e influenciar no processo de estabelecimento de metas aumenta o sentimento de controle e envolvimento dos subordinados sobre as decisões tomadas. Tal sentimento aumenta o comprometimento com seus objetivos orçamentários (Chong & Johnson, 2007). Para Sholihin *et al.* (2011), a participação é capaz de tornar as metas mais importantes para o indivíduo, criando um maior senso de propriedade. Essa visão é consistente com Shields e Shields (1998), que a participação aumenta a confiança de um subordinado, o senso de controle e o envolvimento com a organização, que juntos causam menos resistência à mudança e mais aceitação. Portanto, os resultados destas pesquisas sinalizam que incentivar o envolvimento dos funcionários parece ser a chave para manter o desempenho diante de cortes orçamentários (Wentzel, 2002).

Resultados similares foram encontrados no contexto dos sistemas de mensuração de desempenho. Sholihin *et al.* (2011) investigaram se a participação na definição de metas nos processos de mensuração e avaliação do desempenho afeta o comprometimento com a meta. Os

resultados da pesquisa indicam que na concepção de sistemas de avaliação de desempenho, o comprometimento com as metas é reforçado quando os subordinados são encorajados a participar no estabelecimento das metas e de procedimentos de avaliação de desempenho. Bipp e Kleingeld (2011) examinaram como as percepções de um programa de estabelecimento de metas influenciam a satisfação no trabalho e o comprometimento de metas dos funcionários. Os resultados mostraram que o comprometimento com as metas é influenciado pelos aspectos do conteúdo deste sistema. Aspectos de conteúdo envolvem clareza da meta, conflito de objetivo, *stress* com demandas excessivas e efeitos disfuncionais dos objetivos. Bipp e Kleingeld (2011) concluíram que na empresa, onde o procedimento de estabelecer metas estava em uso há mais de dez anos, ainda havia problemas relacionados ao conteúdo com metas, como falta de clareza de objetivos ou metas conflitantes, e que esses eram os principais indicadores da falta de comprometimento.

Estas pesquisas indicam, ainda que indiretamente, que os SCG habilitantes possuem um impacto maior no comprometimento com as metas do que os SCG coercitivos. A participação do usuário na tomada de decisão, o seu envolvimento e o compartilhamento de informações seguem a lógica da usabilidade proposta pela formalização habilitante. SCG coercitivos seguem a lógica *deskilling*, em que o usuário é uma fonte de problema e o *design* dos processos é deixado para especialistas técnicos (Adler & Borys, 1996). Sistemas coercitivos são projetados para forçar o cumprimento de padrões pré-especificados, em que se espera que os usuários sigam as regras e instruções atuais (Ahrens & Chapman, 2004). Argumenta-se que há pouco a ser ganho ao envolver usuários tecnicamente não treinados no processo de *design*, e esse envolvimento arrisca a politização do processo (Adler & Borys, 1996). O controle de cima para baixo limita o poder discricionário dos funcionários e enfatiza a centralização e planejamento prévio (Jordan & Messner, 2012; Free, 2007; Adler & Borys, 1996). Já os sistemas habilitantes conferem maior responsabilidade e autonomia aos funcionários (Wouters & Wilderom, 2008) são projetados para facilitar a estrutura, refinar e conduzir seus processos de trabalho, sem implicações hierárquicas necessárias (Adler & Borys 1996). Buscam favorecer maior integração do empregado com suas atividades na empresa (Adler & Borys, 1996; Chapman & Kihn, 2009).

Nos sistemas habilitantes o usuário tem uma compreensão dos processos e das suas atividades por meio de transparência interna e global. De acordo com Adler e Borys (1996), os procedimentos habilitantes fornecem aos usuários visibilidade dos processos que eles regulam, explicando seus principais componentes e codificando rotinas de

melhores práticas. Eles fornecem aos usuários uma compreensão da teoria subjacente desse processo, esclarecendo o raciocínio das regras. Já os sistemas coercitivos não fornecem ao funcionário uma visão do sistema até que haja um mau funcionamento (Burney *et al.*, 2017). Hollenbeck e Klein (1987) mencionam que um aspecto que tende a aumentar o comprometimento com as metas é a publicidade, isto é, o grau em que os outros estão cientes do objetivo de cada um. De acordo com os autores, é fácil abandonar um objetivo conhecido apenas por si mesmo. Se, no entanto, muitos outros estiverem cientes da meta, o abandono dessa meta no meio do caminho é pouco atraente, pois faz com que ela pareça inconsistente.

Resultados de uma meta análise realizada por Klein, Wesson, Hollenbeck e Alge (1999) e da pesquisa empírica de Bipp e Kleingeld (2011) confirmam que a clareza da meta está positivamente relacionada ao comprometimento da meta. Para Chong e Jhonson (2007), a disponibilidade de informações relevantes para o trabalho permite que os subordinados desenvolvam estratégias ou planos eficazes, o que os ajudará a se esforçar ao longo do tempo, na tentativa de alcançar seus objetivos. Neste aspecto, destaca-se que o papel cognitivo da participação orçamentária fornece aos subordinados a oportunidade de reunir e compartilhar informações relevantes para o trabalho com seus superiores e pares. Ao fazê-lo, eles podem obter uma melhor compreensão da tarefa em mãos (Chong & Chong, 2002).

A flexibilidade é vista como uma oportunidade de aprendizado e incentivada em um sistema habilitante (Adler & Borys, 1996), enquanto em um sistema coercitivo a flexibilidade é prejudicada e os funcionários são informados sobre o que fazer e quando fazer, para que os desvios sejam minimizados (Ahrens & Chapman, 2004). Radtke e Widener (2016) explicam que no caso de um sistema de medição de desempenho com vários objetivos ou metas, um sistema habilitante possui flexibilidade considerável para que os funcionários possam ter maior controle sobre os caminhos escolhidos para atender ou exceder seus objetivos. Em um sistema coercitivo, por outro lado, os funcionários têm pouca ou nenhuma flexibilidade e são especificamente informados sobre como atingir seus múltiplos alvos sem espaço para divergências (Radtke & Widener, 2016). Assim, considera-se natural que os funcionários se esforcem mais e se sintam mais determinados em alcançar as metas em um sistema habilitante do que em um sistema coercitivo.

Um sistema habilitante permite que os funcionários façam e busquem os reparos necessários para concluir as tarefas. Neste aspecto, o uso de controles gerenciais habilitantes fornece liberdade aos gerentes de

innovar em meio a contingências, eventos inesperados e obstáculos que possam impedir o alcance das metas (Free, 2007). Desta forma, presume-se que os SCG habilitantes ocasionam maior comprometimento com as metas do que os SCG coercitivos, em decorrência das suas características de reparo, transparência e flexibilidade, e por permitirem a participação e o envolvimento do usuário no processo em que as metas são definidas, discutidas e estabelecidas.

2.2.2.3.2 *Satisfação com o sistema*

A satisfação do usuário final é uma das medidas mais utilizadas na avaliação do sucesso de um sistema de informação gerencial (Delone & Mclean, 1992) e é considerada um elemento crítico para uma implementação bem-sucedida (Au *et al.*, 2008). Existe um consenso entre pesquisadores (Decramer, Smolders & Vanderstraeten, 2013; Kuvaas, 2006; Joshi, 1992) que para um SCG influenciar positivamente as atitudes e os comportamentos das pessoas, os indivíduos devem experimentar reações positivas em relação a este sistema, sendo que a satisfação com o sistema é uma medida útil para avaliar a aceitação, o sucesso e a eficácia de um sistema (Van Waeyenberg & Decramer, 2018; Joshi, 1992). Se os sistemas são tecnicamente bons, mas não satisfatórios para os usuários e, portanto, não são usados de forma eficaz, a missão de implementação dos sistemas não pode ser considerada bem-sucedida (Joshi, 1992). Insatisfação com o sistema sinaliza que não consegue motivar os funcionários e direcionar para os comportamentos desejados (Van Waeyenberg, Decramer, Desmidt & Audenaert, 2016).

Esta pesquisa propõe que os indivíduos se sentirão mais satisfeitos com o SCG se ele for habilitante ao invés de coercitivo. SCG habilitantes são projetados para apoiar e fornecer suporte aos usuários. São sistemas destinados a capacitar o usuário a desempenhar melhor suas tarefas (Adler & Borys, 1996), projetados para fornecer *feedback*, identificar problemas, revelar oportunidades de melhoria e auxiliar ações de priorização (Wouters & Wilderom, 2008). Para Au *et al.* (2008), os sistemas de informação só podem ser desejáveis se os funcionários perceberem que realmente podem ajudá-los no trabalho e, mais importante, a um custo que vale a pena para eles alcançarem esses benefícios. Frezatti, Aguiar e Rezende (2007) analisaram a relação entre os atributos do sistema de informação de contabilidade gerencial (SICG) e o nível de satisfação dos usuários desse sistema. Os resultados indicaram que a satisfação dos usuários aumenta se os atributos do sistema permitem aos usuários a obtenção de informações úteis. Portanto, além de atender as necessidades

do gerenciamento superior e controlar o comportamento dos funcionários (formalização coercitiva), os sistemas de controle gerencial devem ser capazes de atender as necessidades dos seus usuários (Au *et al.*, 2008), fornecendo informações que contribuam para a memória organizacional, para capturar as lições aprendidas com a experiência (Adler & Borys, 1996).

A formalização habilitante fornece aos usuários uma clara compreensão do raciocínio subjacente do por quê certos mecanismos de controle estão em vigor (Ahrens & Chapman, 2004). Os usuários possuem uma compreensão da lógica da função interna de um sistema e possuem informações sobre seu *status* (Adler & Borys, 1996). Os controles são projetados para proporcionar aos funcionários uma compreensão de onde suas próprias tarefas se encaixam no todo. Informações além do domínio específico do indivíduo estão disponíveis (Wouters & Wilderom, 2008). A pesquisa realizada por Van Waeyenberg *et al.* (2016) identificou que os indivíduos estão satisfeitos com os sistemas de avaliação de desempenho quando são consistentes internamente e alinhados verticalmente. De acordo com estes autores, sistemas consistentes internamente esclarecem quais comportamentos e atitudes são esperados dos funcionários, e os sistemas alinhados verticalmente são aqueles que aumentam o entendimento dos funcionários sobre os objetivos estratégicos da organização, vinculando essas metas a seus objetivos individuais. Quando as metas organizacionais e individuais são claras, os funcionários provavelmente ficarão satisfeitos. Gestores e funcionários devem estar cientes do motivo pelo qual a avaliação está sendo realizada, o que é necessário fazer para obter êxito na avaliação e as consequências da avaliação (Decramer *et al.*, 2013).

SCG habilitantes promovem o compartilhamento de informações, a confiança, autonomia, incentivam a comunicação bidirecional, a participação, o diálogo interativo e o envolvimento do usuário no processo de decisão (Hoy & Sweetland, 2001). Estes elementos foram observados (ainda que não na sua totalidade) em alguns estudos empíricos, por exemplo, de Van Thielen, Bauwens, Audenaert e Van Waeyenberg (2018), Sholihin (2013), Whiting, Kline e Sulsky (2008), Kuvaas (2006) e Joshi (1992), como determinantes para promover a satisfação do usuário com o sistema implementado na organização. Cawley, Keeping e Levy (1998) identificaram cinco maneiras para que os sistemas de avaliação de desempenho sejam satisfatórios para gerentes e funcionários: a) oferecer aos gerentes e funcionários a oportunidade de expressar suas opiniões (ou seja, participação expressiva de valor); b) permitir que influenciem a avaliação por meio da emissão de suas

opiniões (ou seja, participação instrumental); c) permitir que realizem autoavaliações; d) permitir que participem do desenvolvimento do sistema de avaliação; e) permitir que participem da definição de metas no processo de avaliação. Kuvaas (2006) sugere que a satisfação com um PMS pode ser viabilizada por uma avaliação de desempenho caracterizada pela autonomia, apoio (quando os funcionários recebem as razões e as escolhas para realizar tarefas) e participação (especialmente participação para que a voz seja ouvida).

Além disso, a satisfação do usuário em relação ao sistema de informação também pode ser tratada como uma medida de sucesso dos sistemas (Joshi, 1992; Frezatti *et al.*, 2007; Kassim, Jailani, Hairuddin & Zamzuri, 2012). Chapman e Kihn (2009) constataram que uma abordagem habilitante para o controle gerencial, como visto em suas quatro características (reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade), está positivamente relacionada ao sucesso percebido do sistema. Para Chapman e Kihn (2009), uma abordagem habilitante oferece vantagens distintas aos seus usuários. A transparência global, em particular, visa proporcionar um sentido de integração entre a ação local e as preocupações mais amplas. A transparência interna, o reparo e a flexibilidade visam contribuir positivamente para apoiar os gerentes em suas tentativas de gerenciar e, assim, pode-se esperar que aumentem o sucesso percebido do sistema e, conseqüentemente, a satisfação do usuário com o respectivo sistema.

2.2.2.3.3 *Suporte organizacional percebido*

Suporte organizacional percebido (SOP) é definido por Eisenberger *et al.* (1986) com base na Teoria da Troca Social, como sendo as crenças dos empregados sobre até que ponto a organização valoriza sua contribuição e se preocupa com seu bem-estar. Refere-se à opinião dos funcionários sobre em que medida seu envolvimento é valorizado e reconhecido pela organização (Suifan, Abdallah & Al Janini, 2018). A premissa é de quando os funcionários reconhecem que a organização os apoia em várias atividades, eles tendem a responder por meio de desempenho contínuo aos benefícios e oportunidades oferecidas pela organização (Salehzadeh, Asadi, Pool, Ansari & Haroni, 2014).

A ideia de troca social é de que altos níveis de suporte organizacional criam um sentimento de obrigação no funcionário, que se sentirá obrigado a apoiar as metas organizacionais (King & Marks Jr, 2008). Allen, Shore e Griffeth (2003) e Tang, Yu, Cooke e Chen (2017) mencionam que práticas de gestão de recursos humanos que enfatizam o

investimento nos funcionários, a tomada de decisão participativa e a oferta de oportunidades de crescimento levam os funcionários a se sentirem apoiados por suas empresas e a se considerarem parte de uma relação de troca social.

O desenvolvimento do suporte organizacional percebido é estimulado pela tendência dos funcionários de atribuir à organização características semelhantes às humanas, como cuidar, apoiar e nutrir a organização (Eisenberger *et al.* 1986). Rhoades e Eisenberger (2002) explicam que essa personificação da organização é estimulada: (i) pela responsabilidade legal, moral e financeira da organização sobre as ações de seus agentes; (ii) por políticas, normas e cultos organizacionais que proporcionam continuidade e prescrevem comportamentos de papéis; e (iii) pelo poder que os agentes da organização exercem sobre os empregados individuais. Com base na personificação da organização, os funcionários veem seu tratamento favorável ou desfavorável como uma indicação de que a organização os favorece ou desfavorece (Rhoades & Eisenberger, 2002).

A literatura preconiza que este apoio percebido é retribuído com comportamentos mais positivos, visando o alcance das metas organizacionais. Resultados de meta-análises realizadas por Rhoades e Eisenberger (2002) e Riggle, Edmondson e Hansen (2009), indicam que o suporte organizacional está relacionado a maior comprometimento organizacional, satisfação com o trabalho, maior desempenho e redução de absenteísmo. O suporte organizacional percebido também foi positivamente relacionado à inovação dos funcionários (Eisenberger, Fasolo, Davis & LaMastro, 1990), maior envolvimento no trabalho (O'Driscoll & Randall, 1999), comportamentos de cidadania pós emprego (Herda & Lavelle, 2011) e aceitação à introdução de uma nova tecnologia de informação (Mitchell, Gagné, Beaudry & Dyer, 2012).

Esta pesquisa preconiza que SCG habilitantes terão impacto maior no suporte organizacional percebido do que os SCG coercitivos. Portanto, os indivíduos se sentirão apoiados e perceberão que suas contribuições são valorizadas pela organização em um nível maior quando o SCG é habilitante em vez de coercitivo. SCG habilitantes permitem o envolvimento dos indivíduos no *design* e na implementação de procedimentos formais (Adler & Borys, 1996). Rhoades e Eisenberger (2002) explicam que ter opiniões ouvidas cria forte impressão de que a organização valoriza a contribuição do funcionário e se preocupa com o seu bem-estar. A valorização da participação dos funcionários sinaliza que a organização os apoia e estabelece um relacionamento de troca social (Allen *et al.*, 2003).

Estudos também mostraram que a percepção de suporte organizacional pode ser aumentada fornecendo ao indivíduo o controle de trabalho. De acordo com Du, Zhang e Tekleab (2018), o controle de trabalho permite que gestores e funcionários tomem suas próprias decisões sobre como alocar seus recursos apropriadamente. Trata-se de um recurso que os funcionários podem usar para melhorar seu desempenho em um nível superior. Deste modo, gestores e funcionários com mais controle de trabalho possuem maior poder de decisão para influenciar os resultados de seu trabalho, mais direitos de decisão sobre suas tarefas e mais flexibilidade para alocar recursos eficientemente, o que pode levar a melhorias no desempenho da função e maior percepção de suporte organizacional (Du *et al.*, 2018).

Estas características não estão presentes nos SCG coercitivos, visto que procedimentos coercitivos são aplicados com maior rigidez, difíceis de mudar (Adler & Borys, 1996). Na lógica coercitiva, os usuários não possuem conhecimento e nem incentivo para facilitar a mudança (Adler & Borys, 1996). Os procedimentos são delineados para serem rigorosamente seguidos (Free, 2007) e servem como um meio de controle do comportamento (Radtke & Widener, 2016). Esta falta de autonomia e de controle criará sentimentos de insatisfação e desmotivação (Adler & Borys, 1996) e os funcionários terão a percepção de que a organização não está preocupada com o seu bem-estar e nem valoriza suas contribuições. Além disso, na formalização coercitiva o poder é centralizado pela administração (Adler & Borys, 1996), sendo que a ausência de gerenciamento descentralizado pode levar os funcionários a acreditar que suas habilidades de tomada de decisão não são apreciadas pelos gerentes (Tang *et al.*, 2017), que é inconsistente com o suporte organizacional percebido.

Por outro lado, SCG habilitantes fornecem aos agentes uma ampla gama de informações para ajudá-los a interagir de forma criativa com os processos e o ambiente organizacional (Free, 2007) e assim facilitar a autonomia do indivíduo (Radtke & Widener, 2016). Os usuários possuem autorização para consertar e melhorar o processo de trabalho se isto for visto como mais adequado (Wouters & Roijmans, 2011). Assim sendo, os controles habilitantes oferecem maior interação entre o sistema e seu usuário, pois, permitem que este faça correções e adequações, e oferece flexibilidade ao desenhar um sistema que dê suporte ao usuário (Adler & Borys, 1996; Souza & Beuren, 2018). Ao indicar a confiança da organização nos funcionários para decidir como eles farão seu trabalho, uma alta autonomia deve aumentar o suporte organizacional percebido (Rhoades & Eisenberger, 2002).

A literatura aponta ainda os seguintes procedimentos para aumentar o suporte organizacional percebido: (i) procedimentos e políticas organizacionais justas (Rhoades & Eisenberger, 2002; Allen *et al.*, 2003); (ii) incentivo ao compartilhamento de informações (Salehzadeh *et al.*, 2014); (iii) comunicação aberta (Mitchell *et al.* 2012); (iv) aviso adequado antes que as decisões sejam implementadas (Rhoades & Eisenberger, 2002); (v) autonomia (Rhoades & Eisenberger, 2002); e (vi) implementação de sistema de trabalho de alto desempenho (*high-performance work systems* – HPWS) (Tang *et al.*, 2017).

Estes procedimentos permeiam os sistemas habilitantes, que possuem características relacionadas ao compartilhamento de informações (Ahrens & Chapman, 2004), relações flexíveis e descentralizadas (Free, 2007), clareza de objetivos e metas (Beuren & Souza, 2018), diálogo interativo (Hoy & Sweetland, 2001), comunicação explícita e confiança (Adler & Borys, 1996). Tang *et al.* (2017) constataram que a implementação de um sistema de trabalho de alto desempenho é um dos mecanismos utilizados pelas organizações para aumentar o suporte organizacional percebido. De acordo com os autores, um HPWS é um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos projetado para promover as habilidades, motivação e envolvimento dos funcionários para permitir que uma empresa obtenha vantagem competitiva sustentável. Isso inclui segurança no emprego, treinamento extensivo, trabalho em equipe, tomada de decisão descentralizada e compartilhamento de informações. Para Tang *et al.* (2017), os funcionários com um HPWS eficaz têm maior probabilidade de perceber suas organizações como apoiadoras e são mais capazes de exibir criatividade e inovação.

Tang *et al.* (2017) esclarecem que a segurança no emprego incentiva os funcionários a sentirem que suas organizações adotam uma perspectiva de longo prazo em suas carreiras e investem tempo e recursos em seu desenvolvimento, aumentando a percepção do suporte organizacional. O fornecimento de treinamento extensivo é uma forma de investimento nos funcionários, levando a percepções mais fortes de suporte organizacional. A oportunidade de participar da tomada de decisões sinaliza aos funcionários que as empresas valorizam sua contribuição. Isto pode melhorar as percepções de justiça, fazendo com que os funcionários sintam que suas organizações se preocupam com seu bem-estar. O compartilhamento de informações promove um senso de confiança e apoio mútuo. Compartilhar opiniões sobre desempenho, recompensas e justiça percebida leva os funcionários a acreditar que as empresas valorizam sua contribuição (Tang *et al.*, 2017).

Além disso, Costa, Duarte e Palermo (2014) preconizaram e demonstraram empiricamente que novos mecanismos de controles (*new control mechanisms*) produzem um efeito direto maior na aceitação da organização pelos funcionários e em sua percepção de receber maior apoio do que os controles tradicionais. Em analogia, os controles coercitivos podem ser considerados como controles tradicionais e os controles habilitantes alinhados aos novos mecanismos de controles.

Costa *et al.* (2014) explicam que os controles tradicionais são concebidos para atingir metas organizacionais e estão relacionados às formas mais burocráticas de restringir e avaliar o desempenho dos funcionários. As responsabilidades são padronizadas e impostas de cima para baixo com uma preocupação com procedimentos e métodos. As avaliações são baseadas na observação de comportamento do supervisor. O *feedback* é usado como um mecanismo corretivo. Por sua vez, os novos mecanismos de controle, também chamados de controles sócioideológicos (por exemplo, promoção de valores, atitudes e crenças da administração) enfatizam como os processos que normalmente gerariam resistência nos empregados podem ser implementados por meio de mecanismos sutis que visam conquistar a compreensão e o apoio dos atores. Estes mecanismos de controle são complementares aos tradicionais e foram classificados por Costa *et al.* (2014) em quatro categorias: (i) promoção de valores e crenças; (ii) mudanças estruturais; (iii) mudanças nas tecnologias de fabricação; e (iv) mudanças na tecnologia de supervisão (*changes in surveillance technologies*).

Os resultados do estudo de Costa *et al.* (2014) apontaram que a promoção de novos mecanismos de controle possui um impacto maior no suporte organizacional percebido do que a promoção de controles tradicionais. Costa *et al.* (2014) concluíram que a dependência exclusiva das organizações em políticas formais possui resultados limitados e que discursos organizacionais que estimulam valores sócio ideológicos, como sucesso, cooperação, lealdade e qualidade, são reconhecidos como princípios orientadores que podem promover maior aceitação e envolvimento dos funcionários.

De maneira geral, pressupõe-se que a percepção de suporte organizacional será maior em SCG habilitantes, porque a formalização habilitante fornece orientação necessária e esclarece responsabilidades e, assim, auxilia os indivíduos a serem e se sentirem mais eficazes (Sánchez *et al.*, 2012). Portanto, se sentirão mais valorizados e com um sentimento de que seu bem-estar é alvo de preocupação da organização.

2.2.2.3.4 *Justiça processual*

Justiça processual é definida por Lind e Tyler (1988) como os julgamentos sobre a justiça das normas sociais que tratam de como as decisões são tomadas e como os indivíduos são tratados pelas autoridades e outras partes. Seu conceito se concentra no mapa cognitivo do indivíduo de eventos que precedem a distribuição de recompensas e a avaliação desses eventos (Langevin & Mendoza, 2013). Portanto, refere-se à percepção da justiça dos procedimentos/processos usados para determinar os resultados (Simmers & McMurray, 2018; Greenberg, 1987). Assim, compreende as percepções de justiça relativas aos processos organizacionais usados pelos superiores para alocar recursos, avaliar o desempenho dos subordinados, realizar o *feedback* e determinar as recompensas, como promoções e aumentos salariais (Lau & Lim, 2002; DeConinck, 2010). Estudos evidenciaram que os sentimentos de justiça processual ocasionam maior confiança e comprometimento organizacional, melhor desempenho no trabalho, maior satisfação do cliente, comportamentos de cidadania organizacional mais úteis e menor conflito (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007).

A literatura delinea alguns princípios que tornam os procedimentos justos. A primeira abordagem ocorreu em 1975, em um ambiente legal, a partir do estudo realizado por Thibaut e Walker (1975) em processos de resolução de litígios. Neste estudo, foram fornecidas evidências de que pessoas consideram os procedimentos como justos se tiverem controle sobre o processo (participação) para chegar à decisão. Concluíram que um aspecto fundamental da justiça processual está em permitir que os envolvidos pelas decisões tenham voz no processo, ou seja, que participem das decisões tomadas. Os resultados podem ser mais justos porque a participação permite que as circunstâncias individualizadas das pessoas afetadas pelos resultados sejam expressas e levadas em consideração (Tan & Lau, 2012).

Posteriormente, Leventhal (1980) estendeu a noção de justiça processual para o âmbito organizacional, e segundo o autor, além do controle do processo, existem outras seis regras básicas capazes de suscitar os sentimentos de justiça processual: (i) consistência das regras e normas a serem aplicadas ao longo do tempo; (ii) ausência de vieses e interesses pessoais das pessoas que tomam as decisões; (iii) veracidade das informações fornecidas aos indivíduos envolvidos pela decisão; (iv) representatividade dos envolvidos no processo decisório; (v) ética no que se refere aos valores morais; e (vi) possibilidade de correção e modificação das decisões injustas. Greenberg (1987) destaca ainda a

possibilidade de apelar contra decisões desfavoráveis como um dos critérios para um procedimento ser percebido justo.

Embora a literatura forneça princípios normativos de justiça processual, como, consistência e precisão, Hartmann e Slapničar (2012) comentam que estes princípios não são teoricamente fundamentados, e pouco se sabe sobre quais comportamentos ou procedimentos reais devem ser utilizados para aumentar e alcançar os sentimentos de justiça. Neste aspecto, a literatura de Sistemas de Controle Gerencial passou a investigar quais características de *design* e uso do sistema podem afetar a percepção de justiça processual e, conseqüentemente, refletir em outros resultados organizacionais (ex: satisfação, desempenho no trabalho).

Um fluxo desta literatura concentrou-se no orçamento e propôs que a justiça processual pode ser promovida por meio da participação orçamentária (Libby, 1999; Libby, 2001; Wentzel, 2002; Magner, Johnson, Little, Staley & Welker, 2006). O entendimento é de que a participação orçamentária pode ser usada para compartilhar informações (Lindquist, 1995), permitir que subordinados reflitam suas preocupações e valores (Sholihin, Pike, Mangena & Li, 2011), além de conter disposições que possibilitam aos gestores apelar às decisões orçamentárias (Magner *et al.*, 2006).

Tan e Lau (2012), Lau e Moser (2008), Lau e Sholihin (2005) concentraram-se no uso de medidas financeiras e não-financeiras na avaliação de desempenho. Argumenta-se que o uso de diferentes dimensões de medidas de desempenho não-financeiras para avaliar o desempenho dos funcionários será percebido pelos funcionários como mais justo do que a dependência de apenas uma dimensão de seu desempenho. Tan e Lau (2012) mencionam que os funcionários que investem seu tempo na construção de relações com clientes, desenvolvimento de novos produtos e inovações, e são avaliados por esses fatores de desempenho, percebem essas medidas de avaliação de desempenho como justas. Sugerem ainda que medidas não-financeiras oferecem melhor compreensão dos critérios de avaliação e podem ser interpretadas de maneira mais flexível e subjetiva (Lau & Moser, 2008).

Contudo, Lau e Sholihin (2005) encontraram resultados semelhantes entre o uso de medidas financeiras *versus* não-financeiras e seus efeitos na justiça processual, satisfação e confiança. Concluíram que organizações que possuem medidas de desempenho bem definidas e especificadas, independentemente de serem medidas financeiras ou não-financeiras, geram níveis mais altos de justiça processual e confiança nos supervisores e, conseqüentemente, níveis mais elevados de satisfação no trabalho. Deste modo, recomendam que as organizações garantam que as

medidas de desempenho utilizadas para avaliação de desempenho sejam claramente identificadas, bem especificadas e comunicadas com clareza aos funcionários, para garantir maiores níveis de percepção de justiça processual. Voußem, Kramer e Schäffer (2016) estendem a pesquisa nesta área, ao demonstrar que uma ênfase diferente na subjetividade pode aumentar ou diminuir as percepções de justiça.

Burney, Henle e Widener (2009) analisaram características específicas de um sistema de medição de desempenho estratégico (*strategic performance measurement system* - SPMS) associadas à percepção de justiça. Para esses autores, existem atributos do sistema para os quais os usuários formarão percepções que, por sua vez, facilitam comportamentos mais eficazes. Os resultados da pesquisa sinalizaram que as percepções de justiça estão vinculadas à medida em que os funcionários percebem que o SPMS reflete um modelo causal estratégico e o grau em que ele é tecnicamente válido. Além disso, percepções mais elevadas de justiça processual foram associadas a um melhor desempenho dos funcionários por meio do comportamento de cidadania organizacional. Concluíram que as características de alinhamento estratégico e validade técnica de um SPMS estão associadas a maiores percepções de justiça. O alinhamento estratégico traduz a estratégia da organização para os funcionários, mostra as relações entre as medidas e demonstra como as ações que contribuirão para alcançar os objetivos desejados. A validade técnica garante que as medidas sejam precisas, acessíveis, compreensíveis, confiáveis e oportunas (Burney *et al.*, 2009).

Nesta perspectiva, Hartmann e Slapnicar (2012) investigaram a relação entre procedimentos de avaliação de desempenho e percepções da justiça processual. Para tanto, foram examinadas duas características métricas e duas características do processo. Como características métricas analisaram a diversidade de métricas usadas pelos superiores e sua confiança nas métricas de resultado *versus* esforço. Em relação às características do processo, analisaram a quantidade de voz do subordinado no processo de avaliação de desempenho e o grau de formalização do processo (grau de precisão da comunicação com que as expectativas do superior são comunicadas ao subordinado). Hartmann e Slapnicar (2012) descobriram que as quatro características de avaliação de desempenho estão relacionadas às percepções de justiça, mas seu efeito depende do nível de incerteza da tarefa e da tolerância à ambiguidade.

De forma abrangente, sem contemplar um sistema ou um instrumento de controle gerencial específico, Langevin e Mendoza (2013) propuseram quatro características do SCG que parecem ser críticas para aumentar a percepção dos gestores de que eles são tratados de forma justa. A primeira é a oportunidade dada para participarem da definição de seus objetivos; a segunda é a aplicação do princípio da controlabilidade ao definir os objetivos dos gestores ou avaliar seu desempenho; a terceira é a qualidade do *feedback*; e a quarta é o uso de múltiplas medidas de desempenho. Essas características são afetadas tanto pelo *design* do SCG como pelo modo de implementação. Segundo Langevin e Mendoza (2013), estas características representam as principais dimensões do SCG: elas caracterizam como os objetivos são definidos, os resultados são medidos e o desempenho é avaliado. Beuren, Klein, Lara e Almeida (2016) aplicaram as proposições de Langevin e Mendoza (2013) em empresas brasileiras e observaram que as dimensões de controlabilidade e múltiplos indicadores de desempenho dos SCG aumentam a percepção de justiça processual. Para Cugueró-Escofet e Rosanas (2013), um desenho justo de um SCG deve incluir meios formais de reparar as injustiças e fornecer mecanismos para melhorar o projeto do sistema para torná-lo mais justo.

De maneira geral, a literatura de sistemas de controle gerencial reconhece que o sistema pode suscitar sentimentos de justiça processual. Para tanto, algumas características no seu *design*, implementação e uso são necessárias: (i) participação do gerente no estabelecimento de metas (Lindquist, 1995; Libby, 1999); (ii) utilização de múltiplas medidas não-financeiras (Lau & Moser, 2008; Tan & Lau, 2012); (iii) comunicação clara das medidas de desempenho (Lau & Sholihin, 2005); (iv) nível de formalidade e qualidade do *feedback* (Hartmann & Slapničar, 2012; Langevin & Mendoza, 2013); (v) alinhamento estratégico e validade técnica (Burney *et al.*, 2009); (vi) possibilidade de reparação (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013); (vii) uso de múltiplas medidas de desempenho (Langevin & Mendoza, 2013); e (viii) aplicação do princípio da controlabilidade (Beuren et al, 2016).

Estas características estão onipresentes nos controles habilitantes. A transparência global está presente no atributo de alinhamento estratégico investigado por Burney *et al.* (2009). Assim como, a validade técnica e a comunicação clara abrangem algumas características da transparência interna. SCG habilitantes incentivam a participação, permitem reparações, são flexíveis e objetivam facilitar as atividades dos usuários, cujas características contribuem para a percepção de justiça processual. De acordo com Wouters e Roijmans (2011), permitir que os

usuários influenciem no *design* de um PMS pode afetar de forma positiva o desempenho organizacional, porque a participação dos usuários pode aumentar com a adaptação do sistema às suas necessidades e diminuir erros de mensuração. Conjectura-se que a adaptação do PMS às necessidades do usuário e a diminuição de erros de mensuração tornam os procedimentos mais justos.

Depreende-se que os SCG habilitantes desencadeiam comportamentos positivos nos indivíduos, como, comprometimento com as metas, satisfação com o sistema, suporte organizacional percebido e justiça processual, uma vez que os usuários sentem que o sistema permite que eles realizem melhor suas tarefas de trabalho (Henttuo-Aho, 2016). Um sistema habilitante incentiva a experimentação, diálogo (Wouters & Wilderom, 2008) e tem o intuito de melhorar as capacidades dos usuários, habilidades e inteligência (Henttuo-Aho, 2016). Proporciona que os funcionários busquem objetivos de eficiência e flexibilidade simultaneamente (Ahrens & Chapman, 2004). É projetado para permitir que lidem com mais eficácia com contingências inevitáveis (Adler & Borys, 1996).

Na lógica habilitante, gestores e funcionários são encorajados a discutir problemas práticos relacionados a regras e padrões organizacionais (Ahrens & Chapman, 2004), sendo possível reparar as falhas observadas ou modificar processos, se necessário (Henttuo-Aho, 2016). SCG habilitantes fornecem informações detalhadas, objetivas e precisas (Sánchez *et al.*, 2012), incentivando uma compreensão mais ampliada e transparente do sistema. Também permitem que o usuário modifique a interface e adicione funcionalidades para atender as suas demandas específicas de trabalho (Adler & Borys, 1996).

Estas características contribuem para que os indivíduos experimentem reações positivas em relação ao SCG. Quando o SCG for habilitante, gestores e funcionários perceberão que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar e que os procedimentos organizacionais são implementados de forma justa. O SCG será satisfatório para o usuário e será capaz de motivar e direcionar para os comportamentos desejados, como, a persistência na busca dos objetivos e determinação e esforço para cumprir as metas organizacionais. Por sua vez, sistemas formalizados para restringir comportamentos, sem possibilidades de reparações, em que o usuário não possui uma compreensão mais detalhada do sistema, suscitam atitudes e comportamentos contrários.

Nesta perspectiva, formula-se a primeira hipótese da pesquisa:

Hipótese 1: *Os indivíduos apresentam comportamentos (compromisso com as metas, satisfação com o sistema, suporte organizacional percebido e justiça processual) mais positivos quando o Sistema de Controle Gerencial é habilitante em vez de coercitivo.*

Espera-se que SCG que seguem a lógica da usabilidade desencadeiem atitudes mais positivas nos indivíduos em comparação aos SCG que segue a lógica de desqualificação (*deskilling*). Assim, pressupõe-se que maiores sentimentos de justiça, de apoio organizacional, satisfação com o sistema e de compromisso com as metas serão obtidos quando os SCG são configurados sob a lógica habilitante.

2.2.2.4 Síntese de pesquisas anteriores sobre SCG habilitantes e coercitivos

Desde a concepção inicial de SCG habilitantes e coercitivos, pesquisas centraram-se em aspectos de seu *design* e uso. A sistematização das pesquisas (Tabela 8) sobre o tema revelou que no início predominavam pesquisas qualitativas, realizados a partir de estudos de casos, cuja ênfase era na transposição do *framework* de Adler e Borys (1996) para a área de SCG em diferentes contextos organizacionais, para entender: (i) como os gestores perseguem objetivos de eficiência e flexibilidade utilizando os SCG de modo habilitante (Ahrens & Chapman, 2004); (ii) práticas de contabilidade coercitivas e habilitantes em relacionamentos interorganizacionais (Free, 2007); e (iii) papel dos controles habilitantes no desenvolvimento de novos produtos (Jørgensen & Messner, 2009).

Estes estudos adotavam uma perspectiva mais ampla do SCG e o investigavam a partir de diferentes facetas e tipos de sistemas adotados nas organizações. Ahrens e Chapman (2004), por exemplo, concebiam SCG de acordo com Simons (1995), como, rotinas e procedimentos formais baseados na informação que os gerentes usam para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais. Contemplaram aspectos do orçamento, sistemas de custos, sistemas de medição de desempenho e de recompensas, sistemas informatizados, além de processos organizacionais e rotinas específicas. Free (2007) também se concentrou em um conjunto de controles gerenciais, como, sistemas de medição de desempenho, compartilhamento de informações contábeis, planejamento

financeiro. Jørgensen e Messner (2009), com intuito de demonstrar como a combinação de diferentes mecanismos de controle ajuda uma organização a equilibrar eficiência e flexibilidade no desenvolvimento de produtos, investigaram aspectos dos planos estratégicos, orçamentos, modelos de etapas de funcionamento dos novos desenvolvimentos de produtos (NPD) e manuais de processos relacionados, modelos de lucratividade de NPD e relatórios de *designs* de NPD.

Estudos de casos também foram realizados para um tipo específico de SCG, como os sistemas de mensuração de desempenho (*Performance Measurement Systems* - PMS), cuja finalidade foi aumentar a compreensão acerca de uma abordagem desenvolvimentista que leva a um PMS habilitante, além de investigar as atitudes dos usuários em relação a este sistema habilitante. Nesta perspectiva, destacam-se as pesquisas de Wouters e Wilderom (2008), Wouters e Roijmans (2011), Jordan e Messner (2012) e Englund e Gerdin (2014).

Wouters e Wilderom (2008) constataram que a experiência de funcionários com medidas de desempenho e seu profissionalismo, além da experimentação de novas medidas, contribuem para a natureza habilitante do PMS. Wouters e Roijmans (2011) observaram que a integração do conhecimento entre gerentes operacionais e contadores/*controllers* é essencial para o processo de experimentação e desenvolvimento de um PMS habilitante. A pesquisa de Jordan e Messner (2012) se concentrou nas atitudes dos gerentes em relação às características do *design* do PMS, principalmente no que concerne aos aspectos de incompletude de indicadores. Constataram que a incompletude é de pouca preocupação se os gerentes puderem lidar com indicadores de desempenho de maneira flexível, tratando-os como meios, e não como fins, ao realizar seu trabalho. Englund e Gerdin (2014) contrastaram até certo ponto as descobertas anteriores, com um caso em que a implementação *top down* de medidas-chaves de desempenho, sem espaço para uso e reparo flexíveis, impulsionou o desenvolvimento de um PMS habilitante. Todavia, neste caso foi observado que os atores tinham total liberdade para desenvolver e experimentar outras medidas de desempenho adaptadas à tarefa para atingir as metas desafiadoras estabelecidas nas duas medidas de desempenho fixas. Os autores também abordaram um aspecto pouco explorado na literatura de controles coercitivos e habilitantes, ao explorar fatores e condições que podem desencadear e respectivamente cessar, o desenvolvimento de sistemas habilitantes. Observaram que à medida que os atores alcançam uma compreensão plausível do que as métricas focais representam e como

podem ser causalmente explicadas, o desenvolvimento de um PMS habilitante gradualmente cessa.

Os PMS foram o tipo de SCG mais investigado na literatura de SCG habilitantes (vide dados Tabela 8). Posteriormente aos estudos de caso, algumas pesquisas de levantamento evidenciaram que PMS habilitantes contribuem para que os funcionários não se envolvam em comportamentos contraproducentes (Burney *et al.*, 2017), aumentam o *empowerment* psicológico dos indivíduos (Souza & Beuren, 2018) e levam a um nível mais alto de motivação autônoma (Van der Hauwaert & Bruggeman, 2015) e satisfação no trabalho (Souza & Beuren, 2018). Os resultados da pesquisa de Souza e Beuren (2018) indicaram que mesmo em ambientes menos orgânicos, como é o caso de um centro de serviços compartilhados, a implementação do PMS habilitante pode funcionar como um elemento capaz de contornar os efeitos adversos do contexto e estimular resultados atitudinais e comportamentais positivos.

As pesquisas de levantamento se concentraram em um tipo específico de SCG (ex: orçamento, sistemas de custeio), cuja ênfase foi investigar os efeitos dos SCG habilitantes em resultados organizacionais (Naranjo-Gil & Hartmann, 2006; Chapman & Kihn, 2009; Sánchez *et al.* 2012; Mucci, 2014, Burney *et al.* 2017; Beuren & Santos, 2017; Oyadomari, Duque, Nisiyama, Dultra-de-Lima & Mendonça Neto, 2018) e individuais (Mahama & Cheng, 2013; Souza, Anzilago & Beuren, 2017; Souza & Beuren, 2018). Os resultados da pesquisa de Chapman e Kihn (2009), por exemplo, mostraram que a abordagem habilitante do orçamento tem efeitos diretos no sucesso e desempenho do sistema, indicando associações entre o controle orçamentário habilitante e vários aspectos do desempenho da unidade de negócios. Esta corrente de pesquisa também indicou que o papel do sistema de controle orçamentário (coercitivo *versus* habilitante) pode afetar o papel do controlador da unidade de negócio, um papel de guarda corporativo (*corporate policeman*) ou de parceiro de negócios (*business partner*) (Hartmann & Maas, 2011). Também foi demonstrado que os SCG habilitantes apresentam relações com resiliência organizacional (Beuren & Santos, 2017) e com ética empresarial (Burney *et al.*, 2017). Em relação aos resultados individuais, as pesquisas indicaram que a percepção habilitante de um SCG, como, por exemplo, sistema de custeio (Mahama & Cheng, 2013), é um antecedente de variáveis comportamentais importantes, como o empoderamento psicológico e o uso do sistema de cálculo de custos.

A ênfase das pesquisas foi para a primeira das três dimensões (características dos sistemas, processo de *design* e implementação do sistema) de segregação da formalização coercitiva e habilitante do

modelo de Adler e Borys. Outros estudos quantitativos, como de Naranjo-Gil e Hartmann (2006), Hartmann e Maas (2011), Mahama e Cheng (2013), Beuren e Santos (2017) e Souza *et al.* (2017) não contemplaram estas dimensões, mas desenvolveram medidas para captar aspectos dos controles coercitivos e habilitantes em termos gerais, de acordo com seus conceitos teóricos e características, sem detalhar e segregar em tipos e dimensões específicas. A literatura ainda é embrionária em termos de desenvolvimento de medidas para representar os controles habilitantes e coercitivos. Cada pesquisa quantitativa desenvolveu seu próprio instrumento, com exceção de Mucci (2014), Souza *et al.* (2017) e Souza e Beuren (2018), que testaram os instrumentos de Chapman e Kihn (2009), Mahama e Cheng (2013) e Van der Hauwaert e Bruggeman (2015), respectivamente, para o contexto brasileiro. Portanto, o desenvolvimento de novas medidas, bem como de testes e refinamentos das existentes, ainda se constitui em lacunas de pesquisa para a literatura de controles coercitivos e habilitante, principalmente para a formalização coercitiva, considerando a tipologia de Adler e Borys (1996).

Tabela 8 – Mapeamento de estudos sobre SCG habilitantes e coercitivos

Autores	Ano	Tipo de Formalização		SCG Analisado	Framework de Adler e Borys (1996)			Tipo de Pesquisa	
		Coercitivo	Habilitante		Características do Sistema	Processo de Design	Implementação do Sistema	Qualitativa (Estudo de Caso)	Quantitativa (Survey)
Sánchez, Vélez e Ramón-Jerónimo	2012	X	X	BSC e sistema de avaliação de distribuidores	X				X
Chapman e Kihn	2009		X	Orçamento	X				X
Hartmann e Maas	2011	X	X	Orçamento					X
Mucci	2014		X	Orçamento	X				X
Henttu-Aho	2016		X	Orçamento	X			X	
Wouters e Wilderom	2008		X	PMS		X	X	X	
Wouters e Roijmans	2011		X	PMS		X	X	X	
Jordan e Messner	2012	X	X	PMS	X			X	
Groen, Belt e Wilderom	2012		X	PMS		X	X	X	
Englund e Gerdin	2014		X	PMS	X	X	X	X	
Van der Hauwaert e Bruggeman	2015		X	PMS	X				X
Burney, Radtke e Widener	2017		X	PMS	X				X
Souza e Beuren	2018		X	PMS	X				X
Oyadamari, Duque, Nisiyama, Dultra de Lima e Mendonça Neto	2018		X	Relatórios gerenciais					X
Ahrens e Chapman	2004	X	X	SCG em geral	X			X	
Free	2007	X	X	SCG em geral	X			X	
Jørgensen e Messner	2009		X	SCG em geral	X			X	

Continua em...

... continuação.

Autores	Ano	Tipo de Formalização		SCG Analisado	Framework de Adler e Borys (1996)			Tipo de Pesquisa	
		Coercitivo	Habilitante		Características do Sistema	Processo de Design	Implementação do Sistema	Qualitativa (Estudo de Caso)	Quantitativa (Survey)
Ferry e Ahrens	2017		X	SCG em geral	X			X	
Beuren e Santos	2017	X	X	SCG em geral					X
Yakimova, Owens e Sydow	2018	X	X	SCG em geral				X	
Naranjo-Gil e Hartmann	2006	X	X	Sistema de contabilidade gerencial					X
Mahama e Cheng	2013		X	Sistema de custeio					X
Souza, Anzilago e Beuren	2017		X	Sistema de custeio					X

Fonte: Elaboração própria

Conforme dados da Tabela 8, a literatura de sistemas de controle gerencial se concentra nos aspectos de formalização habilitante, embora alguns estudos, como de Ahrens e Chapman (2004), Free (2007), Jørgensen e Messner (2009), Jordan e Messner (2012), Beuren e Santos (2017), Yakimova, Owens e Sydow (2018), tenham evidenciado que as formalizações habilitante e coercitiva coexistem lado a lado nas organizações, dada a necessidade de combinar controles orgânicos e mecanicistas. Para Yakimova *et al.* (2018), os controles formais possuem dimensões habilitantes e coercitivas, funcionando de maneira complementar para alcançar os resultados desejados, como, por exemplo, promover a confiança do franqueado e o comportamento de apoio à marca no caso de franquias.

A ênfase nos controles habilitantes é em decorrência da premissa de que funcionários com um sistema habilitante se sentem mais capacitados e comprometidos em relação aos seus objetivos do que os funcionários com um sistema coercitivo (Burney *et al.*, 2017). De acordo com Radtke e Widener (2016), a literatura de sistemas controle gerencial tende a se concentrar no uso habilitante do controle porque este é percebido como tendo efeitos positivos e sendo benéfico para as organizações. Contudo, ainda que em menor intensidade, algumas evidências empíricas apontaram que nem sempre o uso do controle habilitante está associado a resultados positivos. Por exemplo, Burney *et al.* (2017) descobriram que quando o clima ético de trabalho da unidade de negócio focado em si mesmo (EWC) é alto, combinado com um PMS habilitante, a tendência é de produzir comportamentos contraproducentes. A pesquisa de Jørgensen e Messner (2009) sugere que, no caso de mudança organizacional, uma abordagem habilitante para o controle pode ser frutífera, pois permite que os funcionários reparem o sistema de controle à luz de novas necessidades e circunstâncias. No entanto, se a mudança se tornar muito pronunciada, como no caso da introdução de uma estratégia de produto modular, os esforços de reparo dos funcionários podem não ser suficientes para lidar adequadamente com ela. Os autores observaram que na divisão, um redesenho mais radical, de natureza coercitiva, era visto como desejável por vários membros da organização.

Os controles coercitivos também são importantes para padrões de eficiência e não necessariamente possuem conotação negativa com os resultados organizacionais. O estudo de Yakimova *et al.* (2018) sinalizou que os procedimentos coercitivos de promoção de conformidade com sanções para seu descumprimento (perda do contrato de franquia) incentivam os franqueados a adotar procedimentos para melhorar a

conformidade dos negócios, atender recomendações de ações corretivas e apoiar a marca para aumentar a uniformidade nos padrões do franqueador em toda a rede de varejo. Para Radtke e Widener (2016), existem especulações de que benefícios derivem do uso da formalização coercitiva, uma vez que podem ser alcançadas eficiências de produção em decorrência das diretrizes e processos especificados. Para as autoras, o uso do controle coercitivo também pode potencialmente atenuar o risco moral e os comportamentos oportunistas de funcionários, ao maximizar os ganhos pessoais em detrimento da organização.

Esta tese estende-se a esta literatura ao focalizar na forma como os indivíduos interpretam/representam mentalmente estes dois tipos de SCG. Pressupõe-se com base na Teoria do Nível de Interpretação (Trope & Liberman, 2003) que o desenho e uso de um SCG habilitante será interpretado de maneira distinta de um SCG coercitivo, o que resultará em atitudes e comportamentos diferenciados. Acredita-se que a forma de interpretação é um dos determinantes para os resultados distintos encontrados nas pesquisas anteriores.

2.2.2.5 Nível de interpretação dos SCG habilitantes e coercitivos e distância psicológica

Esta pesquisa pressupõe, sob a lente da Teoria do Nível de Interpretação (Trope & Liberman, 2003), que os SCG habilitantes e coercitivos são representados em diferentes níveis de abstração, sendo que os controles habilitantes estão associados a uma representação mais abstrata (alto nível de interpretação) e os controles coercitivos a uma representação mais concreta (baixo nível de interpretação). Uma representação mais abstrata amplia os horizontes mentais dos indivíduos (Reyt & Wiesenfeld, 2015), focaliza a atenção em aspectos centrais e não periféricos da situação (Trope & Liberman, 2010) e chama a atenção para objetivos estratégicos (Cantor & Macdonald, 2009) e distancia-se das preocupações de viabilidade (Liberman & Trope, 1998). Essas características, conforme Reyt e Wiesenfeld (2015), permitem a aprendizagem exploratória. Indivíduos que pensam de forma abstrata são mais abertos a novas ideias do que aqueles que pensam de forma mais concreta (Liberman *et al.*, 2002). Pensar abstratamente leva à abertura para aprender e experimentar diferentes ideias para resolver um problema (Förster *et al.*, 2004).

Em analogia, procedimentos formais habilitantes são projetados para permitir que os funcionários lidem mais eficazmente com as contingências inevitáveis (Adler & Borys, 1996), incentivam a

experimentação (Wouters & Wilderom, 2008). As interpretações de alto nível se concentram no motivo pelo qual algo foi feito (Trope & Liberman, 2003). SCG habilitantes fornecem aos usuários a compreensão sobre por que certos mecanismos de controle estão em vigor (Ahrens & Chapman, 2004). Em um PMS habilitante, as metas organizacionais e individuais são claras, assim, gestores e funcionários vinculam suas metas individuais aos objetivos da organização. Indivíduos que pensam abstratamente adotam uma abordagem de sistemas, consideram as implicações estratégicas mais amplas para a empresa ao tomar decisões e tendem a ser mais criativos na resolução de problemas (Cantor & Macdonald, 2009). A formalização habilitante codifica as experiências de melhores práticas e os usuários recebem *feedback* do seu desempenho (Adler & Borys, 1996; Wouters & Wilderom, 2008). Gestores e funcionários conhecem o contexto e a estratégia organizacional (Ahrens & Chapman, 2004).

Por outro lado, as interpretações de baixo nível são interpretações transacionais mais detalhadas das informações (Rasso, 2015), que se concentram em como algo foi feito (Trope & Liberman, 2003). Os indivíduos que pensam concretamente adotam uma abordagem funcional ou orientada para tarefas e consideram suas circunstâncias imediatas ao tomar decisões (Cantor & Macdonald, 2009), sendo restrita a exploração e experimentação (Reyt & Wiesenfeld, 2015). Na lógica coercitiva segue-se firmemente as regras e teme-se o inesperado (Hoy & Sweetland, 2001). Controles coercitivos são caracterizados pela implementação de procedimentos rigidamente especificados e para serem rigorosamente seguidos (Radtko & Widener, 2016). Os funcionários apenas conhecem os detalhes de seu próprio trabalho e são informados especificamente sobre quais tarefas executar, como executá-las e em que ordem devem ser realizadas (Burney *et al.*, 2017). A ênfase de uma interpretação de baixo nível está nos meios para execução da ação (Fujita *et al.*, 2006b), as questões são orientadas no aspecto como e as preocupações são de ordem operacional (Cantor & Macdonald, 2009).

Representações concretas focalizam medidas específicas de desempenho (Choi *et al.*, 2016) e a facilidade de uso de um sistema (Ho *et al.*, 2015), enquanto que a utilidade percebida do sistema e o foco nas construções estratégicas caracterizam as representações mais abstratas (Choi *et al.*, 2016). A TNI postula que a conveniência/desejabilidade de um evento, seus aspectos favoráveis e implicações para o coletivo são características de interpretação de alto nível, por sua vez, viabilidade, aspectos desfavoráveis e implicações para si são características de interpretação de baixo nível (Trope & Liberman, 2003; Nakashima *et al.*,

2017). No caso da implementação de um sistema de mensuração de desempenho, na lógica habilitante, o usuário está envolvido no processo, participa das decisões, tem incentivo à experimentação e sugestão de medidas de desempenho, compreende suas medidas e como elas estão relacionadas à estratégia da organização. Conjectura-se que nesta situação, os pensamentos de alto nível sobressaiam aos pensamentos de baixo nível. O indivíduo terá uma compreensão mais clara de porque o PMS é implementado, quais são suas implicações para a organização e qual sua utilidade percebida.

Por outro lado, na lógica coercitiva, o indivíduo não está envolvido e não participa do processo, as decisões são unilaterais. As informações nem sempre são transparentes, assim, dificilmente, entenderá como suas métricas de avaliação contribuem para os objetivos organizacionais e o alcance da estratégia da empresa. Neste caso, o foco do usuário está em atingir as medidas de desempenho, os meios necessários para executar a ação e as implicações desta implementação para si e não para a organização. Em SCG coercitivos não é possível a experimentação e reparos de processo, assim, no caso de incompletude de indicadores, é possível que os argumentos desfavoráveis do PMS sejam mais salientes do que os favoráveis. Em síntese, controles habilitantes (coercitivos) conduzirão a um processamento mais abstrato (concreto) das informações do que um SCG coercitivo (habilitante).

Este estudo sugere ainda que os SCG habilitantes e coercitivos influenciam os comportamentos dos indivíduos (comprometimento com metas, satisfação com o sistema, suporte organizacional percebido e justiça processual) por meio dos seus efeitos no nível de interpretação. A TNI estabelece que a maneira como os indivíduos interpretam (representam) os eventos, afeta seus julgamentos, decisões e comportamentos (Raso, 2015). Por exemplo, Elliott *et al.* (2015) observaram que a linguagem concreta aumenta os sentimentos de conforto dos investidores em sua capacidade de avaliar um investimento. Rasso (2015) descobriu que a forma como os auditores interpretam as estimativas impacta nos seus julgamentos e ações céticas. Reyt e Wiesenfeld (2015) constataram que o nível de interpretação medeia a relação positiva entre comportamentos de integração de papéis e tendência dos funcionários de se engajar em comportamentos de aprendizagem exploratória. Os resultados destas pesquisas evidenciaram que o nível de interpretação influencia nos comportamentos dos indivíduos.

Quando os indivíduos adotam uma interpretação abstrata, eles são mais inclinados a perceber seus objetivos e esforçar-se consistentemente

com o outro (Freitas, Clark, Kim & Levy, 2009). Representações mentais mais abstratas também estão associadas a maior disposição de cooperação e podem aumentar o poder motivacional de resultados incertos (Wiesenfeld *et al.*, 2017). Cantor e Macdonald (2009) mencionam que indivíduos que pensam de forma cada vez mais abstrata e que possuem acesso a informações abrangentes de um sistema, são capazes de se comunicar rapidamente e coordenar suas atividades de tomada de decisão com outros departamentos em todos os limites da empresa. Desse modo, espera-se que a saliência de pensamentos de alto nível, como, por exemplo, entender o porquê da implementação de um sistema, seus argumentos favoráveis e implicações para o coletivo, levará a uma maior satisfação com o sistema, aumento da sensação de suporte organizacional percebido e percepção de justiça processual e maior comprometimento com as metas. Por sua vez, ao refletir sobre os argumentos desfavoráveis, no modo como as decisões são tomadas na lógica coercitiva, levará a uma insatisfação com o sistema, uma sensação de que a organização não se preocupa com seu bem-estar e que os procedimentos não são implementados de forma justa, resultando em menor compromisso com as metas. Diante do exposto, formula-se a segunda hipótese da pesquisa:

Hipótese 2: *Os efeitos dos SCG coercitivos e habilitantes nos comportamentos dos indivíduos são explicados pela maneira como representam mentalmente os eventos, de modo que (H2a) a representação é mais abstrata (concreta) quando o SCG é habilitante (coercitivo) em vez de coercitivo (habilitante); e (H2b) o nível de interpretação medeia a relação entre os SCG e os comportamentos dos indivíduos.*

A TNI estabelece ainda que as pessoas processam informações a partir de níveis variáveis de distância psicológica (Trope *et al.*, 2007). Gestores representam mentalmente os fenômenos de acordo com sua proximidade psicológica (Wood *et al.*, 2013). Conforme já destacado anteriormente, os indivíduos interpretam mentalmente eventos que são psicologicamente próximos em termos de características de baixo nível, detalhadas e contextualizadas, enquanto que a uma distância eles interpretam os mesmos eventos em termos de características de alto nível, abstratas e estáveis (Trope & Liberman, 2010). Pesquisas evidenciaram que as quatro dimensões da distância psicológica (temporal, espacial, social e hipotética) afetam a interpretação mental e que essas interpretações, por sua vez, orientam a previsão, avaliação e comportamentos (Trope *et al.*, 2007).

Portanto, conforme a TNI, a distância psicológica afeta as preferências, julgamentos e comportamentos das pessoas. Kivetz e Tyler (2007) constataram que em perspectiva distante, os valores dos indivíduos sobressaem às preocupações práticas. Em contraste, diante de uma perspectiva de tempo próximo, há predominância do pragmatismo, cujo foco está nas oportunidades, o indivíduo é guiado pela praticidade da ação, o que aumenta o valor atribuído a preocupações instrumentais (recompensas extrínsecas, benefícios financeiros).

A adoção de uma perspectiva psicológica próxima *versus* distante muda a maneira como as pessoas pensam e se comportam (Mukherjee & Upadhyay, 2018). Estudos da área organizacional mostraram que a distância psicológica de um evento influencia nas atitudes e comportamentos subsequentes dos indivíduos. Nakashima *et al.* (2017) observaram que a distância temporal influencia sistematicamente o suporte e o aceite de novas políticas organizacionais restritivas. Os autores constataram que as políticas restritivas geram mais apoio das partes interessadas quando são implementadas no futuro distante do que no futuro próximo. Cha *et al.* (2014) verificaram que a proximidade psicológica dos membros da equipe está significativamente relacionada à qualidade do trabalho em equipe. Barreto e Patient (2013) mostraram que gestores da mesma empresa diferem em sua atenção para os aspectos de oportunidade *versus* ameaça do mesmo choque exógeno em função da distância psicológica. Gestores mais distantes do local do choque atribuíram mais atenção aos aspectos de oportunidade e menos atenção aos aspectos de ameaça. O estudo de Weisner e Sutton (2015) evidenciou que os auditores se sentem mais confiantes no trabalho de um especialista designado pelo gerente de teletrabalho, se o especialista for um contratado fisicamente próximo ao invés de um contratado fisicamente distante.

Neste estudo, convergente com a TNI, também se espera que o momento e a probabilidade de ocorrência de um evento adivindo das características habilitantes e coercitivas dos SCG interfira nos comportamentos dos indivíduos. De acordo com Trope e Liberman (2010), situações que envolvem maiores distâncias psicológicas ativam uma interpretação de nível mais alto de uma atividade, enquanto situações que envolvem distâncias psicológicas mais próximas ativam uma interpretação de nível mais baixo da mesma atividade. No caso de um PMS coercitivo, espera-se que a implementação do sistema no futuro distante atenuar os comportamentos negativos resultantes da configuração coercitiva do SCG pelo fato da distância temporal ativar características de alto nível do evento (utilidade percebida do sistema, argumentos favoráveis da implementação, motivo da implementação). Assim como, a

diminuição da distância psicológica (implementação imediata) atenuará (intensificará) comportamentos positivos (negativos) resultantes da configuração habilitante (coercitiva) do SCG, pelo fato de que a proximidade psicológica ativará características de baixo nível. Portanto, presume-se um efeito de interação entre o SCG e a distância psicológica nos comportamentos dos indivíduos. Assim, enuncia-se a terceira hipótese da pesquisa:

Hipótese 3: *Os efeitos dos SCG habilitantes e coercitivos nos comportamentos (comprometimento com as metas, satisfação com o sistema, suporte organizacional percebido e justiça processual) dos indivíduos são atenuados ou intensificados em função da distância psicológica dos eventos.*

De maneira geral, espera-se comportamentos mais positivos quando o SCG é desenhado sob a lógica habilitante em vez de coercitivo. Esta maior disposição para comportamentos mais positivos é impulsionada pela representação mais abstrata dos eventos quando a lógica habilitante é destacada em um SCG, em vez de uma lógica coercitiva. Além disso, o momento de ocorrência de um evento, o local, com quem ocorre e se ocorre podem ter alguma interferência nestes comportamentos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta pesquisa examinam-se os efeitos dos SCG habilitantes e coercitivos nos comportamentos dos indivíduos, considerando os elementos da distância psicológica e representação mental da TNI. Buscam-se explicações mediante relações causais entre os elementos pesquisados, o que requer um protocolo sistemático e técnico para a realização da pesquisa (Burrell & Morgan, 1979). Em consonância com o propósito da tese, ela se posiciona no paradigma funcionalista, com visão ontológica realista e abordagem epistemológica positivista, amparada pelo pressuposto de natureza humana determinista e abordagem metodológica nomotética (Burrell & Morgan, 1979).

O método experimental foi utilizado para explorar os efeitos de variáveis que possam ser manipuladas e estudar relações de causa e efeito (Shadish, Cook & Campbell, 2002). De acordo com Lill (2016), a pesquisa experimental permite inferências causais fortes e é útil se o objetivo é testar ou refinar uma teoria. No caso desta pesquisa, aplica-se a Teoria do Nível de Interpretação (Trope & Liberman, 2003) em um contexto organizacional, em eventos de formalização habilitante e coercitiva dos SCG. Assim, considera-se que o experimento é o método adequado para a realização deste estudo.

Para responder à pergunta da pesquisa foram realizados dois experimentos envolvendo aspectos e cenários de um sistema de mensuração de desempenho (*Performance Measurement Systems - PMS*). O entendimento é que os PMS podem ser considerados um tipo de SCG, visto que são projetados para atender diferentes propósitos organizacionais e constituem-se de dispositivos formais de controle, formulação de estratégia e comunicação, além de apoiar as pessoas cujo desempenho está sendo mensurado (Wouters & Roijmans, 2011). Além disso, a sistematização de pesquisas revelou que o PMS foi o tipo de SCG mais investigado nos estudos sobre controles coercitivos e habilitantes, o que justifica seu foco nesta pesquisa.

O primeiro experimento contempla um cenário de uma empresa hipotética que resolve implementar um PMS. As variáveis independentes deste estudo são sistema de controle gerencial e distância temporal. As variáveis dependentes são comprometimento com as metas, satisfação com o sistema e suporte organizacional percebido e nível de interpretação como variável mediadora. O objetivo principal deste estudo foi confirmar o pressuposto da literatura de que os indivíduos apresentam atitudes positivas (comprometimento com as metas, satisfação com sistema e suporte organizacional percebido) quando o SCG é habilitante do que

quando é coercitivo. Além disso, analisaram-se os efeitos do SCG nas representações mentais. Neste cenário, os participantes assumem o papel de gerente de uma das unidades organizacionais da empresa. As variáveis independentes foram manipuladas informando o tempo de implementação (próximo *versus* distante) e a permissão ou não do participante sugerir e adicionar medidas de desempenho no PMS que será implementado. Todas as hipóteses da pesquisa foram testadas neste estudo, assim, era previsto que os participantes iriam apresentar comportamentos mais positivos e uma representação mais abstrata quando o SCG é habilitante em vez de coercitivo e que a distância psicológica influenciaria nestes efeitos.

No segundo experimento, testou-se estas previsões em um contexto diferente e com outra dimensão da distância psicológica para avaliar a robustez dos efeitos documentados no Estudo 1. Neste experimento, os participantes também assumem o papel de gerente de uma unidade organizacional, porém, o PMS já está em vigor. Nesse estudo, o participante sugere uma reparação do sistema, solicitando que a avaliação do seu desempenho contemple medidas específicas da sua unidade e não apenas medidas gerais, comuns a todas as unidades organizacionais. A distância psicológica foi a hipotética, informando a probabilidade de o participante receber bônus e participar de promoções internas da empresa. Nesse estudo, diferente do Estudo 1, a proximidade psicológica do evento é mais positiva do que seu distanciamento. Também foi avaliada outra variável dependente, justiça processual. Detalhes metodológicos específicos de cada experimento são fornecidos quando da sua apresentação.

Nos dois Estudos, foi utilizado um delineamento experimental 2 (SCG habilitante *versus* coercitivo) x 2 (distância psicológica próxima *versus* distante) intersujeitos (*between-subjects*), o que exige a composição de quatro grupos para o tratamento experimental. Assim, os quatro grupos experimentais foram compostos pelas seguintes características: (i) Grupo 1: SCG coercitivo, distância próxima; (ii) Grupo 2: SCG coercitivo, distância distante. (iii) Grupo 3: SCG habilitante, distância próxima; (iv) Grupo 4: SCG habilitante, distância distante. Cada participante esteve envolvido em um único estudo experimental (Estudo 1 ou 2) e em apenas em um dos quatro grupos experimentais. Portanto, não houve sobreposição dos participantes nos dois estudos.

Os participantes do Estudo 1 foram estudantes de graduação do Curso de Ciências Contábeis de duas universidades, uma pública e outra particular. O Estudo 2 contemplou também participantes do Curso de Administração, com a finalidade de ampliar a generalização dos

resultados. Os participantes foram atribuídos aleatoriamente a uma das quatro condições experimentais. Os envelopes foram colocados, previamente, em ordem, conforme a condição experimental e, distribuídos nas salas de aplicação do experimento, seguindo esta ordem de organização. Assim sendo, o primeiro participante recebeu o caso contemplando a condição experimental 1 (SCG coercitivo, distância próxima); o segundo, a condição experimental 2 (SCG coercitivo, distância distante); o terceiro, a condição experimental 3 (SCG habilitante, distância próxima); o quarto, a condição experimental 4 (SCG habilitante, distância distante). O quinto participante recebeu o cenário com a condição experimental 1, o sexto, a condição experimental 2, e assim, sucessivamente.

A tarefa era ler o caso hipotético e responder as perguntas das variáveis dependentes e da variável mediadora (nível de interpretação). Depois de concluir o caso, os participantes responderam as questões de atenção, pós experimento e demográficas. Em ambos os experimentos, obteve-se mais de 30 participantes para cada condição experimental. Smith (2003) assevera que é comum nos experimentos a busca de no mínimo 20 participantes por condição experimental, sendo que normalmente o número de participantes é igual para cada grupo experimental. Esta pesquisa atendeu este critério. Os dois estudos experimentais foram realizados em condições de laboratório, aplicado em papel, nas salas de aulas dos alunos (tecnologia *pencil and paper*). No caso, os participantes anotam em papel suas respostas comportamentais, sendo de fácil entendimento e aplicação (Aguiar, 2017).

Os procedimentos utilizados para ambos os experimentos foram similares. Inicialmente, foi apresentado o estudo aos participantes em fala padronizada, com texto previamente estabelecido a partir de um roteiro de aplicação. Foi dito aos participantes que a finalidade do estudo era identificar as percepções das pessoas acerca dos sistemas de mensuração de desempenho de uma organização, de que não havia respostas certas ou erradas, apenas opiniões particulares. Também foi reforçado que os participantes não eram obrigados a participar da pesquisa, sentindo-se livres para não completar a tarefa, sendo que o estudo não gerava nenhum desconforto físico e psicológico aos participantes. Além disso, foi enfatizada a não permissão de comunicação entre os indivíduos objetos da pesquisa. Não foi informado sobre a aplicação de tratamentos experimentais distintos entre os participantes.

Após esclarecida a finalidade da pesquisa e qual era a tarefa que os participantes desempenhariam, além de expostas as regras e procedimentos gerais para a aplicação dos estudos, foi entregue o termo

de consentimento livre e esclarecido para leitura e assinatura dos participantes. O termo foi recolhido na sequência. Para os participantes que concordaram em participar do estudo, foi entregue um envelope com a descrição do caso e as perguntas das variáveis dependentes e mediadora. Após a realização da atividade proposta, foram entregues questões pós experimento. Por fim, os participantes foram agradecidos pela participação no experimento. Os detalhes destes procedimentos constam quando da apresentação dos Estudos 1 e 2.

De maneira geral, ambos estudos foram realizados utilizando-se de procedimentos éticos, tais como: (i) foi explicado aos participantes sobre o conteúdo do experimento, e reforçado que a participação era totalmente voluntária; (ii) o sigilo absoluto dos dados foi garantido; (iii) as informações não representaram nenhum tipo de risco ou avaliação ao participante, tratando-se apenas de uma opinião; (iv) houve a permissão de desistência da participação a qualquer momento durante o experimento.

Também foram adotados procedimentos para atenuar possíveis riscos que pudessem comprometer a validade do experimento. Com base em Smith (2003), os seguintes procedimentos foram utilizados para reduzir o risco de validade interna: (i) os participantes não foram informados sobre o “real” objetivo do experimento (testar as relações entre SCG, distância psicológica, nível de interpretação e os comportamentos dos indivíduos); (ii) a tarefa não foi extensa, visando evitar a fadiga; (iii) os sujeitos foram distribuídos de forma aleatória por grupo e em quantidades iguais; (iv) a aplicação do instrumento foi de forma individualizada e sem a interação entre os participantes; (v) todos os materiais foram idênticos, com exceção do texto referente à manipulação das variáveis independentes. Para garantir a validade externa, os cenários foram construídos com a revisão de dois ou três pesquisadores da área de Contabilidade para assegurar que os participantes visualizassem o estudo como o mais realista possível. Também foi realizado um pré-teste para cada estudo experimental, visando a validade dos construtos e ajustes dos cenários. Além disso, a maioria dos participantes informou que já foram avaliados por algum superior, evidenciando, resguardadas as suas limitações, que possuem algum tipo de conhecimento e/ou experiência com avaliação de desempenho.

Após a aplicação dos experimentos, os dados foram tabulados e analisados estatisticamente. Para tanto, utilizaram-se as seguintes técnicas estatísticas: (i) estatística descritiva; (ii) Análise de Variância de dois

fatores (*ANOVA two-way* ou ANOVA Fatorial); (iii) (ii) Teste t; (iv) Análise fatorial exploratória; e (v) Modelagem de Equações Estruturais.

A ANOVA tem como propósito testar a hipótese de que as médias de duas ou mais populações são iguais. A finalidade é determinar se as médias para cada nível do fator são iguais (efeito isolado dos fatores na variável dependente) e verificar a interação entre os fatores (efeito conjunto dos fatores na variável dependente) (Fávero, Belfiore, Silva & Chan, 2009). Desta forma, essa técnica foi utilizada para verificar os principais efeitos isolados das variáveis independentes (SCG e distância psicológica) sobre as variáveis dependentes e examinar possíveis interações entre as quatro condições experimentais. No caso de interações significativas, foram realizados Testes t para verificar quais grupos apresentam diferenças. Já a modelagem de equações estruturais foi aplicada para verificar o efeito mediador do nível de interpretação na relação entre SCG e os comportamentos dos indivíduos. A análise fatorial exploratória foi utilizada para analisar os construtos das variáveis de satisfação com o sistema, suporte organizacional percebido e justiça processual.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta aspectos metodológicos, resultados e discussão de dois estudos experimentais realizados. As hipóteses da pesquisa são testadas em ambos estudos. O Estudo 1 envolve a distância temporal e os comportamentos de comprometimento com as metas, satisfação com o sistema e suporte organizacional percebido. O Estudo 2 tem o intuito de estender os resultados do primeiro estudo em um evento diferente envolvendo o SCG coercitivo e habilitante, com outra dimensão da distância psicológica (hipotética) e outra variável dependente, no caso, justiça processual. Estes estudos possuem o propósito geral de analisar os efeitos dos SCG coercitivos e habilitantes nos comportamentos dos indivíduos, sob a perspectiva da Teoria do Nível de Interpretação, no caso, considerando as implicações das representações mentais dos eventos e da distância psicológica.

4.1 ESTUDO 1: SCG HABILITANTE *VERSUS* COERCITIVO, DISTÂNCIA TEMPORAL, NÍVEL DE INTERPRETAÇÃO, COMPROMETIMENTO COM AS METAS, SATISFAÇÃO COM O SISTEMA E SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO

O Estudo 1 explora a influência do tipo de SCG (coercitivo *versus* habilitante) nos comportamentos dos indivíduos, no caso, comprometimento com as metas, satisfação com o sistema e suporte organizacional percebido. Analisa se esta relação é mediada pelo nível de interpretação e se possui alterações em decorrência da distância temporal. Especificamente, foi mensurado o nível de interpretação e as atitudes e comportamentos dos indivíduos em relação à implementação e concepção de um sistema de mensuração de desempenho adotado por uma organização. Os participantes foram aleatoriamente *designados* para ler que o PMS seria implementado no futuro próximo (duas semanas) ou no futuro distante (um ano) e que o sistema permitia (habilitante) ou não (coercitivo) a incorporação de novas medidas de desempenho. Conjecturava-se que um SCG habilitante geraria maior comprometimento com as metas, maior satisfação com o sistema e percepção de suporte organizacional em comparação com um SCG coercitivo. Presumia-se ainda que o SCG habilitante estaria relacionado a uma representação mais abstrata do evento e que a maneira como o evento seria representado desencadearia os comportamentos nos indivíduos.

4.1.1 Procedimentos Metodológicos

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados durante a elaboração e aplicação do experimento.

4.1.1.1 *Design* experimental

Para testar as hipóteses, realizou-se um experimento com um *design* 2x2 intersujeitos (*between-subjects*), com o tipo de formalização do sistema de controle gerencial (coercitivo *versus* habilitante) e a distância temporal (próxima *versus* distante) como variáveis independentes manipuladas. Os participantes assumiram o papel de gerente responsável por uma rede de lojas e receberam informações sobre a decisão da gerência corporativa em implementar um PMS para avaliar o desempenho dos gerentes e da rede. Os participantes foram solicitados a indicar o quão comprometidos estavam em atingir as metas da sua área de responsabilidade que foram delineadas e quão satisfeitos estavam com a implementação do PMS. Também foram solicitados a indicar sua percepção de suporte organizacional e como representavam mentalmente (nível de interpretação) o evento (implementação e concepção do PMS) com base nas informações fornecidas pelo cenário.

As variáveis sistema de controle gerencial e distância temporal foram respectivamente manipuladas alterando a descrição do sistema de controle no cenário, quanto à flexibilidade de adicionar novas medidas de desempenho ao PMS e o tempo de início desta implementação. As variáveis dependentes (comprometimento com as metas, satisfação com o sistema e suporte organizacional percebido) e o nível de interpretação (variável mediadora) foram mensurados com base em questões e assertivas de pesquisas anteriores, principalmente em escalas de diferencial semântico de dez pontos.

4.1.1.2 Tarefa experimental

Os participantes leram um cenário de caso hipotético sobre uma rede varejista de roupas (Lojas Smith). A empresa foi descrita como uma grande varejista de roupas que opera em oito redes independentes com mais de 3.000 lojas e R\$ 15 bilhões em vendas anuais. Os participantes foram convidados a assumir o papel de gerente de uma destas redes, a *Family Store*. Os participantes também aprenderam que, na organização, a gerência corporativa toma todas as decisões de financiamento e define objetivos financeiros gerais, mas concede aos gerentes das unidades a

liberdade de adaptar a estratégia da unidade aos seus respectivos mercados. Foi informado que essa estrutura descentralizada fornece às redes a flexibilidade de responder às tendências e oportunidades exclusivas que surgem em seus mercados individuais, porém, cria problemas na avaliação de desempenho destas unidades.

O cenário do caso indicava que para resolver esse problema, a empresa decidiu instituir um PMS, em que algumas medidas de desempenho seriam estabelecidas para cada unidade, sendo que estas medidas seriam utilizadas para avaliação do desempenho dos participantes na condição de gerente e também para concessão dos seus bônus (remuneração variável) pelo cumprimento das metas. A descrição do caso também indicou que a rede *Family Store*, pela qual o participante é responsável, seria avaliada pelas seguintes métricas e metas (alvos): (i) margem de vendas (45%), (ii) crescimento de vendas por loja (15%), (iii) relação dívidas – ativos (menor que 50%), (iv) tempo para processar os retornos dos clientes (menos que 4 minutos), e (v) preço relativo ao preço dos concorrentes (+2%).

Também foi mencionado que o participante, na condição de gerente, possui o entendimento de que o PMS proposto enfatiza predominantemente a análise do desempenho financeiro, sem considerar a análise do desempenho de forma mais holística. Assim, o sistema poderia incentivar o gerente a priorizar as metas financeiras, sem se preocupar com a satisfação dos clientes e dos próprios funcionários, o que poderia prejudicar o desempenho da organização no longo prazo. Então, foi informado que o gerente sugere que a alta administração da Smith incorpore outras métricas (satisfação do cliente, número de clientes com cartão de crédito das lojas, treinamento e satisfação dos funcionários) ao PMS da *Family Store*, por acreditar que estas medidas, em conjunto com as propostas, facilitam a consecução dos objetivos organizacionais, são mais adequadas para influenciar o comportamento e o desempenho dos funcionários e direcionar as ações da *Family Store* ao alcance dos objetivos.

Com essas informações, ficou evidente que o participante na condição de gerente da *Family Store*, não concordava totalmente com as métricas de avaliação delineadas no PMS pela alta administração das Lojas Smith, assim, sugeria outras métricas, que deveriam ser monitoradas e avaliadas. Dependendo da condição experimental, se SCG habilitante ou coercitivo, a alta administração incorporava ou não as métricas propostas no PMS. O cenário descrevia ainda o momento de início da implementação, sendo este, próximo ou distante.

Após a leitura do caso, os participantes responderam as questões das variáveis dependentes, seguidas de questões de verificação de manipulação, de atenção e questões demográficas. Essas perguntas foram mantidas constantes nas quatro condições. Portanto, a tarefa dos participantes era ler o cenário, refletir sobre a nova política organizacional (implementação e concepção do PMS) adotada pela alta administração das Lojas Smith e indicar quais aspectos pensaram a respeito da situação. Além disso, foram solicitados a apontar o quanto estavam comprometidos com as metas propostas e satisfeitos com o sistema, além de relatar o grau de suporte organizacional percebido.

O caso foi adaptado do estudo de Banker, Chang e Pizzini (2011), no qual foi realizado um experimento para determinar se os mapas estratégicos melhoram a capacidade de um gerente de usar efetivamente o *Balanced Scorecard* (BSC). Esta pesquisa utilizou-se do cenário inicial elaborado por Banker *et al.* (2011), relativo às informações e características das Lojas Smith e de sua unidade *Family Store*, bem como, da decisão da adoção do PMS para resolver o problema causado pela descentralização. Em conformidade com o propósito deste estudo, foram desenvolvidos e incorporados outros elementos, especificamente, as informações de que o gerente da *Family Store* não concorda com as métricas delineadas pelo PMS, suas sugestões de adição de novas medidas ao PMS, a aceitação ou não de tal solicitação pela alta administração das Lojas Smith e o tempo de início da implementação.

4.1.1.3 Participantes

Os participantes são 149 estudantes do curso de graduação de Ciências Contábeis de duas universidades, uma pública e outra privada de direito público. Quatorze participantes foram retirados das análises por terem falhado na verificação de atenção e outros quatro por não terem respondido e/ou concluído as questões pós experimento. Assim, 131 participantes (64 homens e 67 mulheres) foram incluídos nas análises finais. Seis sessões foram realizadas para a aplicação da pesquisa. O experimento foi desenvolvido em condições de laboratório, com uso de papel (tecnologia *pencil and paper*) realizado nas salas de aula dos alunos.

Cada participante foi distribuído aleatoriamente para uma das quatro condições experimentais: (1) SCG coercitivo e distância temporal próxima; (2) SCG coercitivo e distância temporal distante; (3) SCG habilitante e distância temporal próxima; e (4) SCG habilitante e distância temporal distante. Os participantes foram distribuídos aleatoriamente para garantir que seus atributos fossem semelhantes nas quatro condições.

A idade média dos participantes foi de 22,2 anos (variação de 17 a 55 anos) e o desvio padrão de 5,78. A idade não foi significativamente diferente em todas as condições ($p=0,289$). Também não foram observadas diferenças significativas entre o gênero em todas as condições ($p=0,157$). Cerca de 79,4% dos participantes indicaram que já tiveram superiores que avaliaram seu desempenho e apenas 22,1% já avaliaram o desempenho de outras pessoas. Isso também não foi significativamente diferente para os quatro grupos experimentais ($p=0,112$ para quem já foi avaliado por superiores; e $p=0,684$ para a situação em que avaliaram desempenho dos subordinados).

A maioria dos participantes (76,3%) estuda na universidade pública e no período noturno (64,1%), sendo que não há diferenças significativas nestes quesitos em todas as condições ($p= 0,748$ para o tipo de instituição; e $p=0,481$ para o período de estudo). Além disso, a maioria dos participantes (74,8%) já concluiu e/ou está em fase de conclusão da metade do curso. De modo geral, considera-se que estes participantes são adequados para o estudo, uma vez que a maioria já foi avaliada por alguém e já cursou a metade do curso de Ciências Contábeis, o seja, já tiveram acesso a algum conteúdo de Contabilidade Gerencial e PMS.

4.1.1.4 Procedimentos experimentais e pré-teste

No início do experimento, os participantes foram informados de que o objetivo do estudo era identificar as percepções das pessoas acerca dos sistemas de mensuração de desempenho de uma organização. Os participantes foram convidados a participar de uma pesquisa acadêmica, em que exerceriam o papel de gerente de uma unidade organizacional e teriam que relatar sua percepção em relação a uma situação envolvendo a implementação e concepção de um PMS na organização. Também lhes foi dito que não há no estudo solicitações que buscavam enganá-los (las) ou que tinham como objetivo algo que não é compatível ao que foi descrito nas instruções.

Foi enfatizado que conversas ou comentários entre os colegas não eram permitidas durante a aplicação do estudo. Mencionou-se aos participantes para abster-se de comentários ou outras comunicações sobre qualquer informação referente à sua participação ao estudo com os colegas. Caso possuíssem alguma dúvida, bastava levantar a mão que o pesquisador lhe atenderia. Também foi reforçado que os participantes eram livres para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhum prejuízo ou coação, enfatizando que sua participação era voluntária.

Além disso, enfatizou-se de que não havia respostas certas ou erradas, melhores ou piores. Foi lhes dito que não estavam sendo avaliados, que suas respostas não seriam identificadas e que o estudo apenas captava as percepções das pessoas envolvendo uma situação dentro de uma organização. Foram também informados que o tempo estimado da aplicação da pesquisa era de 20 minutos e que as informações do estudo não representam nenhum tipo de risco ou avaliação ao participante.

Na sequência, foi explicado que os participantes iriam receber um envelope com quatro páginas. As duas primeiras conteriam informações sobre uma organização e a descrição do caso e as outras duas continham o instrumento de pesquisa, que buscava captar a percepção dos estudantes da situação exposta no caso. Foi explicado que quando terminassem de responder a pesquisa, era necessário guardar o questionário respondido dentro do envelope. Na sequência, deveriam levantar a mão em silêncio, e assim, receberiam outro instrumento com questões breves sobre as informações contidas no caso analisado e solicitações de questões demográficas. Foi reforçado de que não poderiam consultar a primeira parte para responder a segunda. Após o término da segunda parte, foi lhes dito para também guardarem o instrumento no envelope e levantarem a mão, para que os envelopes fossem recolhidos.

Após a exposição das instruções gerais, foi entregue aos participantes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Foi lhes dito que este termo era exigência da universidade e se constituía de um meio para formalizar a pesquisa e a participação voluntária do participante. Então, os participantes realizaram a leitura deste termo de consentimento para em seguida assinarem caso concordassem com a realização da pesquisa. Este termo foi recolhido na sequência pelo pesquisador.

Após a entrega do termo de consentimento aos participantes, foi entregue o envelope com o caso e o instrumento da pesquisa. Assim que terminaram de ler e assinar o termo de consentimento, os participantes abriram o envelope e começaram a leitura do caso. Quando terminaram de responder a primeira parte, guardaram o instrumento dentro do envelope e receberam a segunda parte com questões demográficas, conforme dito nas instruções gerais. Após o término, os envelopes foram recolhidos e os participantes foram agradecidos pela participação no estudo.

As seis sessões seguiram este roteiro prévio. A duração da aplicação do experimento durou em média 20 minutos. Os participantes não foram informados sobre a existência de tratamentos experimentais

distintos. Conforme dito anteriormente, a participação dos estudantes foi voluntária, uma vez que no Brasil não é permitida a atribuição de incentivos financeiros aos estudantes para participação em pesquisas. Conforme Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde, item II.10, “a participação deve se dar de forma gratuita, ressalvadas as pesquisas clínicas de Fase I ou de bioequivalência”.

Ressalta-se que anteriormente foi realizado um pré-teste com 71 alunos de duas universidades (uma pública e outra particular) localizadas em cidades distintas da aplicação do experimento final. Uma das alterações realizadas após o pré-teste foi a manipulação da distância temporal na condição próxima. No pré-teste a implementação do PMS na *Family Store* ocorria dentro de um mês. No entanto, os participantes na condição futuro próximo não percebiam que a implementação do PMS estava mais próxima de ocorrer do que os participantes na condição do futuro distante (dentro de um ano). Ou seja, “dentro de um mês” não foi percebido pelos participantes como sendo mais próximo do que “dentro de um ano”. Assim, alterou-se para “dentro de duas semanas”. Também foi adicionada ao texto a informação: Portanto, sua implementação será imediata [não será imediata] visando reforçar a manipulação da distância temporal.

O caso também foi discutido com um pesquisador da área de Contabilidade Gerencial que já havia realizado uma pesquisa experimental anteriormente. Foram realizadas alterações na redação do caso para deixar mais nítido porque o participante na condição de gerente entendia que outras métricas de desempenho deveriam ser adicionadas ao PMS. Também foi reforçada a manipulação da variável de SCG, acrescentando a informação que o PMS possui espaço para sugestões [não há espaço para sugestões]. Após o pré-teste também foram eliminadas algumas questões pós experimento, com o intuito de diminuir o tempo de aplicação da pesquisa, visando mantê-lo dentro de 20 minutos (no máximo).

4.1.1.5 Manipulações das variáveis independentes

Existem diversas maneiras de caracterizar um SCG como habilitante ou coercitivo. Neste estudo, o SCG foi manipulado como a possibilidade ou impossibilidade de gerentes adicionarem novas medidas no PMS. Após a sugestão que novas medidas também façam parte do sistema de avaliação, os participantes na condição de SCG habilitante [coercitivo] leram as seguintes instruções: O CEO da Smith menciona que

embora o sistema de mensuração de desempenho proposto especifica exatamente como alcançar seus múltiplos objetivos, há espaço [sem espaço] para sugestões. Sendo assim, a definição e medição de indicadores de desempenho das unidades organizacionais estarão [não estarão] abertas a sugestões. Neste sentido, a alta administração comunica que estas medidas poderão [não poderão] ser adicionadas ao PMS.

Este aspecto diferencia um SCG habilitante ou coercitivo, tanto em termos de característica do sistema na dimensão flexibilidade como em termos de processo de *design*. De acordo com Adler e Borys (1996), a flexibilidade refere-se à discricção que os usuários de um sistema possuem na realização de seu trabalho. Não é apenas uma questão de desenho técnico, mas também de como um sistema é usado (Jordan & Messner, 2012). Van Der Hauwaert e Bruggeman (2015) citam como exemplo de um SCG habilitante a possibilidade de adição de outras medidas de desempenho ao PMS para atender às necessidades de trabalho específicas. Já o processo de *design* considera que os sistemas na lógica habilitante são projetados com o envolvimento dos usuários nos processos de especificação, desenvolvimento e teste. Enquanto que na lógica coercitiva, o usuário não se envolve no processo de concepção e implementação (Adler & Borys, 1996).

A distância psicológica foi manipulada em termos de quando ocorre o evento (temporal), informando dentro do contexto da descrição do caso, que a implementação do PMS se iniciaria daqui a duas semanas (próxima) ou daqui a um ano (distante). Especificamente, os participantes da condição de distância temporal próxima [distante] leram: A alta administração informa ainda que a forma de avaliação descrita e seu respectivo monitoramento entrarão em vigor dentro de duas semanas [um ano]. Portanto, sua implementação será imediata [não será imediata]. Você será avaliado pelo cumprimento deste conjunto de indicadores e a avaliação que você receberá do seu supervisor irá determinar os seus bônus e promoções. O tempo de duas semanas *versus* um ano também foi utilizado no estudo de Nakashima *et al.* (2017) para manipular a distância temporal.

4.1.1.6 Variáveis dependentes

As hipóteses deste estudo concentram-se nos comportamentos e no nível de interpretação dos indivíduos desencadeados pela concepção e implementação de um sistema de mensuração de desempenho. Assim, foram mensuradas as variáveis comprometimento com as metas,

satisfação com o sistema, suporte organizacional percebido e nível de interpretação.

a) *Comprometimento com as Metas*

O comprometimento com as metas foi mensurado a partir de duas questões separadas. Primeiro, os participantes tiveram que indicar em uma escala de 11 pontos com extremidade 0 (“nem um pouco comprometido”) e 10 (“muito comprometido”) o quanto estavam comprometidos em atingir as metas da sua área de responsabilidade que foram delineadas no sistema de mensuração de desempenho da *Family Store*. Esta questão foi adaptada do estudo de Wentzel (2002) para o contexto do PMS, cujo estudo original focalizou o orçamento.

A segunda pergunta capta o esforço máximo que os participantes acreditam que poderiam exercer em busca da sua meta de desempenho. Similar ao estudo de Renn, Danehower, Icenogle e Swiercz (1999), foi perguntado aos participantes: “Do esforço máximo (100%) que você poderia exercer em busca de sua meta de desempenho, qual porcentagem você acha honestamente que exercerá?”. Participantes responderam em uma escala de 101 pontos com um mínimo de 0% e um máximo de 100%.

Observe que esta medida de comprometimento não é simplesmente outra maneira de perguntar sobre o quanto o indivíduo está comprometido com as metas. Perguntou-se aos participantes sobre sua disposição em se esforçar para atingir a meta de desempenho e não sobre a aceitação dela como sua meta pessoal e sua determinação em alcançá-la. Assim, os participantes poderiam se sentir comprometidos com as metas, mas indicar que não é necessário tanto esforço na sua consecução. Conforme terminologia adotada no estudo de Tubbs (1993), a primeira questão pode ser considerada como um comprometimento direto e a segunda como comprometimento baseado no esforço.

b) *Satisfação com o Sistema*

Para garantir que a pesquisa experimental capturasse a satisfação dos indivíduos com o PMS, foi solicitado que os participantes indicassem até que ponto concordavam ou discordavam de três afirmações acerca da implementação e concepção do sistema de mensuração de desempenho na *Family Store*, considerando uma escala de onze pontos, sendo 0 = discordo totalmente e 10 = concordo totalmente. Especificamente, os participantes indicaram seu grau de concordância nas seguintes assertivas: (1) “Estou muito contente com o sistema de mensuração de

desempenho em relação a sua capacidade de atender às necessidades de informação da minha área de responsabilidade”; (2) “Estou muito satisfeito com o sistema de mensuração de desempenho em relação a sua capacidade de atender aos requisitos de todos os seus usuários”; (3) “No geral, estou muito satisfeito com a implementação do sistema de mensuração de desempenho”. Estas assertivas foram adaptadas, no início da frase da pesquisa de Au *et al.* (2008) e no final da frase da pesquisa de Joshi (1992). Além disso, foi solicitado que os participantes indicassem o quanto estavam satisfeitos com o sistema de mensuração de desempenho em uma escala de zero (totalmente insatisfeito) a 10 (totalmente satisfeito).

Para criar uma medida única de satisfação com o sistema, foi realizada análise fatorial e análise de confiabilidade para confirmar que as quatro assertivas representam um único constructo subjacente. Apenas um componente foi extraído da análise fatorial exploratória, cuja variância total explicada foi de 81,911%. O alfa de *Cronbach* resultante foi de 0,925, o que excede o limite recomendado de 0,70 (Nunnally, 1978). Portanto, os julgamentos dos participantes referentes a estas assertivas foram combinados em uma única medida, calculada a partir da média das suas respostas. Esta medida foi rotulada como “satisfação com o sistema” com valores mais altos (mais baixos) indicando maior satisfação (maior insatisfação) dos participantes com o PMS implementado no cenário exposto. Como os resultados são semelhantes para as quatro assertivas (médias entre 6,321 a 6,626), optou-se por concentrar na medida combinada para fins de concisão.

c) *Suporte Organizacional Percebido*

Do estudo de Herda e Lavelle (2011) foram utilizados quatro itens para medir o suporte organizacional percebido. Os participantes tiveram que indicar o quanto concordavam com as seguintes afirmações: (1) “Lojas Smith considera meus objetivos e valores”; (2) “Lojas Smith realmente se importa com o meu bem-estar”; (3) “Lojas Smith demonstra muita preocupação comigo”; (4) “Lojas Smith dispõe de ajuda quando tenho algum problema”. Na escala utilizada foi considerado um intervalo de zero a 10, em que 0 = discordo totalmente e 10 = concordo totalmente. De forma idêntica à satisfação com o sistema, para testar as hipóteses da pesquisa, foi criada uma medida única de suporte organizacional percebido, obtida a partir da média dos quatro itens mencionados anteriormente. A análise fatorial e de confiabilidade destes quatro itens resultaram respectivamente em um único componente extraído com

variância total explicada de 86,417% e alfa de *Cronbach* de 0,946, o que confirma que estes itens representam um único construto subjacente. As médias destes quatro itens também foram similares, variando entre 4,870 a 5,603.

d) *Nível de Interpretação*

Os participantes também responderam cinco perguntas para capturar a sua interpretação do evento, a implementação e concepção do PMS na *Family Store*. Especificamente, foi solicitado que os participantes pensassem e refletissem sobre o evento do caso e em seguida foram fornecidos cinco pares de categorias acerca da situação. Dentro de cada par, os participantes precisavam escolher o fator que mais foi pensado e refletido sobre o sistema de mensuração de desempenho. Cada par incluiu uma declaração enfatizando uma sugestão de alto nível e uma afirmação enfatizando baixo nível. Os participantes realizaram suas escolhas dentro de cada par, independente dos outros pares.

Dentre as opções fornecidas, os participantes foram solicitados a escolher qual dentre estes aspectos eles mais refletiram: (1) nos argumentos desfavoráveis da implementação do sistema de mensuração de desempenho (baixo nível) *versus* argumentos favoráveis da implementação do sistema de mensuração de desempenho (alto nível); (2) nas implicações da implementação do sistema de mensuração de desempenho para o coletivo (organização) (alto nível) *versus* nas implicações da implementação do sistema de mensuração de desempenho para si (você e seu departamento) (baixo nível); (3) na forma como a decisão da implementação foi tomada (baixo nível) *versus* no motivo pelo qual a decisão da implementação foi tomada (alto nível); (4) em por que a empresa realizou a implementação do sistema de mensuração de desempenho (alto nível) *versus* em como a empresa realizou a implementação do sistema de mensuração de desempenho (baixo nível). Além disso, tiveram que escolher conforme sua percepção, (5) se o sistema de mensuração de desempenho ajuda a esclarecer a estratégia que a organização pretende alcançar (alto nível) ou as medidas de desempenho que precisam ser focadas (baixo nível). Foi mencionado que a escolha deveria refletir a alternativa que estaria mais de acordo com a percepção dos participantes.

Estudos anteriores demonstraram que as representações mais elevadas (abstratas) focalizam os aspectos “por que” de um evento, sua desejabilidade e os objetivos para alcançá-los. Em contrapartida, as representações mais baixas (concretas) concentram-se nos aspectos

“como” de um evento, sua viabilidade e os meios para alcançá-lo (Ho *et al.*, 2015). Assim, com base em estudos anteriores, como de Nakashima *et al.* (2017), para as questões 1 e 2, e de Choi *et al.* (2016), para a última questão, desenvolveram-se e adaptaram-se estes cinco itens para medir a forma como que os indivíduos representaram mentalmente o caso exposto.

Portanto, o nível de interpretação dos participantes foi medido por meio de suas escolhas em cinco comparações pareadas, com cada par incluindo um aspecto de interpretação de alto nível e um aspecto de interpretação de baixo nível. A medida da variável “nível de interpretação” é o número total de vezes que os participantes escolheram a sugestão de interpretação de alto nível. Assim, essa medida varia de 0 a 5, com 0 representando o nível de interpretação mais baixo e 5 representando o nível de interpretação mais alto. O uso de uma escala de resposta forçada é consistente com pesquisas anteriores sobre a Teoria do Nível de Interpretação (Choi *et al.*, 2016), como, por exemplo, Liberman e Trope (1998, Estudo 1b), Fujita *et al.* (2006a, Estudo 1), Liviatan *et al.* (2008, Estudo 1), Reyt e Wiesenfeld (2015, Estudo 4), Choi *et al.* (2016).

4.1.1.7 Verificações de manipulação

Quatro verificações foram incorporadas ao material experimental com o intuito de avaliar a eficácia da manipulação da variável SCG. Primeiramente, solicitou-se aos participantes que indicassem se a alta administração aceitou ou não a sua solicitação de incorporar novas medidas no sistema de avaliação de desempenho. Esta questão serve tanto como uma forma de verificação de manipulação como também de checagem de atenção. Os quatorze participantes que responderam incorretamente esta questão de manipulação foram retirados do estudo.

Em seguida, os participantes foram solicitados a indicar em uma escala de 1 a 7 (1 = discordo totalmente, 4 = neutro, 7 = concordo totalmente), o quanto concordavam ou discordavam com as seguintes afirmações: (1) A implementação do sistema de mensuração de desempenho na *Family Store* é flexível; (2) A alta administração da *Family Store* permite a minha participação na implementação e concepção do sistema de mensuração de desempenho; e (3) O processo de implementação do sistema de mensuração de desempenho na *Family Store* é rígido e a gestão centraliza todas as decisões no que concerne às escolhas das medidas de desempenho. Presumia-se que os participantes da condição de SCG habilitante perceberiam o processo de implementação do PMS como mais flexível, com a participação do

usuário, em comparação com os participantes da condição de SCG coercitivo.

Para avaliar a manipulação da distância temporal, os participantes foram solicitados a indicar em uma escala de 0 a 10, o quão próximo ou distante aconteceria a implementação do sistema de mensuração de desempenho na *Family Store*, sendo que, 0 representa muito próximo e 10 muito distante. Presumia-se que os participantes da condição dentro de um ano (distância temporal distante) perceberiam a implementação do PMS como mais distante do que os da condição dentro de duas semanas (distância temporal próxima).

4.1.2 Resultados

A Análise de Variância (ANOVA) foi utilizada para testar as hipóteses da pesquisa. Para a H_3 , foram realizados testes t adicionais para comparar os resultados dos quatro grupos experimentais e sinalizar se as diferenças entre os grupos são significativas. Utilizou-se ainda a técnica de modelagem de equações estruturais (SEM), estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* – PLS), para testar o efeito mediador do nível de interpretação e assim responder a H_{2b} . A normalidade dos dados foi avaliada a partir dos valores de assimetria e curtose. Todas as variáveis estavam na faixa aceitável de -2 a +2 para assimetria e curtose, indicando normalidade dentro dos limites esperados (George & Mallery, 2010).

4.1.2.1 Análise de verificações de manipulação

A manipulação de SCG foi bem-sucedida. Os respondentes na condição de SCG habilitante perceberam a implementação do sistema de mensuração de desempenho na *Family Store* mais flexível ($M=4,89$) do que os respondentes na condição de SCG coercitivo ($M=2,89$; $t= -7,614$, $p<0,001$). Os respondentes na condição de SCG habilitante também relataram que a alta administração da *Family Store* permite a sua participação na implementação e concepção do sistema de mensuração de desempenho em um nível mais alto ($M=5,51$) do que os respondentes na condição de SCG coercitivo ($M=2,85$; $t= -9,252$, $p<0,001$). Além disso, os respondentes na condição de SCG coercitivo consideraram que o processo de implementação do sistema de mensuração de desempenho na *Family Store* mais rígido ($M=4,97$) do que os respondentes na condição de SCG habilitante ($M=3,60$; $t=4,378$, $p<0,001$). Estes resultados confirmam a eficácia da manipulação da variável de SCG.

Análises de verificação de manipulação também sugerem que a distância temporal foi manipulada com êxito. Os participantes da condição do futuro próximo (dentro de duas semanas) perceberam a implementação do sistema de mensuração de desempenho como sendo mais próxima ($M=4,01$) do que os participantes na condição do futuro distante (dentro de um ano) ($M=5,231$; $t= -2,518$, $p<0,05$).

4.1.2.2 Estatística descritiva e teste das hipóteses

A H_1 prevê que os indivíduos apresentam comportamentos mais positivos quando o SCG é habilitante do que coercitivo. Os resultados evidenciados nas colunas rotuladas “Média das Linhas”, Tabela 9, Painel A, apontam para esta direção. Os resultados revelam que os indivíduos da condição SCG habilitante sentem-se mais comprometidos em atingir as metas da sua área de responsabilidade ($M=8,68$, $DP=1,29$) do que os indivíduos da condição de SCG coercitivo ($M=8,36$, $DP=1,67$). Quando o SCG é habilitante, os indivíduos também estão mais propensos a exercerem maior esforço em busca das metas de desempenho ($M=83,78$; $DP=9,82$) do que quando o SCG é coercitivo ($M=76,06$, $DP=15,38$). Os resultados também revelam maior satisfação com o sistema ($M=7,60$, $DP=1,44$) e percepção de suporte organizacional ($M= 6,73$, $DP=1,70$) para o SCG habilitante do que coercitivo ($M=5,48$, $DP=2,01$ para satisfação com o sistema; $M=3,73$, $DP=2,56$ para suporte organizacional percebido). As estatísticas descritivas apresentadas no Painel A, revelam ainda menor variabilidade nas respostas dos indivíduos que foram apresentados a um cenário de SCG habilitante, indicando uma tendência de comportamentos mais positivos para este tipo de formalização de controle gerencial.

Os resultados da ANOVA (Tabela 9, Painel B) mostram que as diferenças médias entre SCG habilitante e SCG coercitivo são significativas em termos de comprometimento com as metas baseado em esforço ($F=11,718$; $p<0,01$), satisfação com o sistema ($F=49,827$; $p<0,001$) e suporte organizacional percebido ($F=57,241$; $p<0,001$). Não houve diferenças entre os dois grupos em termos de comprometimento com as metas direto ($F=1,459$; $p=0,229$). Estes resultados, evidenciam que os indivíduos dizem estar comprometidos com metas, independente do SCG ser coercitivo ou habilitante. No entanto, o esforço que os indivíduos irão desempenhar é maior no SCG habilitante, o que denota maiores índices de comprometimento nesta modalidade, além de maior satisfação com o sistema e suporte organizacional percebido. Portanto, a H_1 é suportada.

Também foram encontradas evidências em apoio à hipótese de que uma representação mais abstrata é desencadeada quando o SCG é habilitante do que coercitivo. Consistente com a H_{2a} , os participantes na condição SCG habilitante representaram o evento de implementação e concepção do PMS de maneira mais abstrata ($M=3,31$; $DP=1,07$) do que os respondentes na condição de SCG coercitivo ($M=2,11$; $DP=1,22$). Os resultados da ANOVA relatados na Tabela 9, Painei B, confirmam que a maneira como os indivíduos interpretam os eventos quando o SCG é habilitante é significativamente diferente ($F=35,327$; $p<0,001$) do SCG coercitivo. Neste sentido, a H_{2a} é suportada e evidencia que eventos de SCG habilitantes são interpretados de maneira mais abstrata (interpretação de alto nível), enquanto que eventos de SCG coercitivos são representados de forma mais concreta (interpretação de baixo nível).

A estatística descritiva aponta comportamentos mais positivos para eventos distantes. Contudo, os resultados não mostraram relações significativas entre distância temporal e comprometimento com as metas ($F=1,459$, $p=0,229$) e baseado em esforço ($F=1,531$, $p=0,218$). A distância temporal também não apresentou efeitos no suporte organizacional percebido ($F=1,044$, $p=0,309$) e no nível de interpretação ($F=0,129$, $p=0,720$). Um efeito significativo foi observado da distância temporal na satisfação com o sistema ($F=49,827$, $p<0,001$), indicando que o momento de implementação de um PMS interfere na satisfação dos seus usuários. Os resultados evidenciam ainda um efeito de interação significativo entre SCG e distância temporal na satisfação no trabalho ($F=3,195$, $p<0,10$), indicando que o efeito da distância temporal sobre a satisfação no trabalho depende do tipo de SCG.

Tabela 9 – Estatísticas descritivas e testes de hipóteses – Experimento 1

Painel A: Estatística Descritiva - média (desvio padrão) para comprometimento com as metas, satisfação com o sistema, suporte organizacional percebido e nível de interpretação

SCG	Comprometimento com as Metas Direto			Comprometimento com as Metas baseado em esforço			Satisfação com o Sistema		
	Distância Temporal		Média das Linhas	Distância Temporal		Média das Linhas	Distância Temporal		Média das Linhas
	Próxima	Distante		Próxima	Distante		Próxima	Distante	
Coercitivo	8,21 (1,63) n = 33	8,51 (1,72) n = 33	8,36 (1,67) n = 66	73,97 (14,99) n = 33	78,15 (15,71) n = 33	76,06 (15,38) n = 66	4,91 (2,00) n = 33	6,06 (1,89) n = 33	5,48 (2,01) n = 66
Habilitante	8,52 (1,15) n = 33	8,84 (1,42) n = 32	8,68 (1,29) n = 65	83,09 (8,21) n = 33	84,50 (11,33) n = 32	83,78 (9,82) n = 65	7,56 (1,49) n = 33	7,64 (1,40) n = 32	7,60 (1,44) n = 65
Média das colunas	8,36 (1,41) n = 66	8,68 (1,57) n = 65		78,53 n = 66	81,28 (13,99) n = 65		6,23 (2,20) n = 66	6,84 (1,83) n = 65	
SCG	Suporte Organizacional Percebido			Nível de Interpretação					
	Distância Temporal		Média das Linhas	Distância Temporal		Média das Linhas			
	Próxima	Distante		Próxima	Distante				
Coercitivo	3,39 (2,44) n = 33	4,08 (2,67) n = 33	3,73 (2,56) n = 66	2,09 (1,23) n = 33	2,12 (1,22) n = 33	2,11 (1,22) n = 66			
Habilitante	6,63 (1,95) n = 33	6,73 (1,70) n = 32	6,68 (1,82) n = 65	3,39 n = 33	3,22 (1,16) n = 32	3,31 (1,07) n = 65			
Média das colunas	5,00 (2,73) n = 66	5,38 (2,59) n = 65		2,74 (1,29) n = 66	2,66 (1,30) n = 65				

Continua em...

... continuação.

Painel B: Análise de Variância dos Resultados

	Comprometimento com as Metas Direto	Comprometimento com as Metas baseado em esforço	Satisfação com o Sistema
SCG	F = 1,459, p = 0,229	F = 11,718, p = 0,001	F = 49,827, p = 0,00
Distância Temporal	F = 1,459, p = 0,229	F = 1,531, p = 0,218	F = 4,220, p = 0,042
SCG x Distância Temporal	F = 0,002, p = 0,961	F = 0,376, p = 0,541	F = 3,195, p = 0,076
	Suporte Organizacional Percebido	Nível de Interpretação	
SCG	F = 57,241, p = 0,00	F = 35,327, p = 0,00	
Distância Temporal	F = 1,044, p = 0,309	F = 0,129, p = 0,720	
SCG x Distância Temporal	F = 0,593, p = 0,443	F = 0,259, p = 0,612	

Painel C: Teste t. Variável dependente: Satisfação com o Sistema

Coercitivo Próximo versus Coercitivo Distante	t = - 2,408; p = 0,019
Coercitivo Próximo versus Habilitante Próximo	t = - 6,110; p = 0,000
Coercitivo Próximo versus Habilitante Distante	t = - 6,404; p = 0,000
Coercitivo Distante versus Habilitante Próximo	t = - 3,580; p = 0,001
Coercitivo Distante versus Habilitante Distante	t = - 3,841; p = 0,000
Habilitante Próximo versus Habilitante Distante	t = - 0,223; p = 0,824

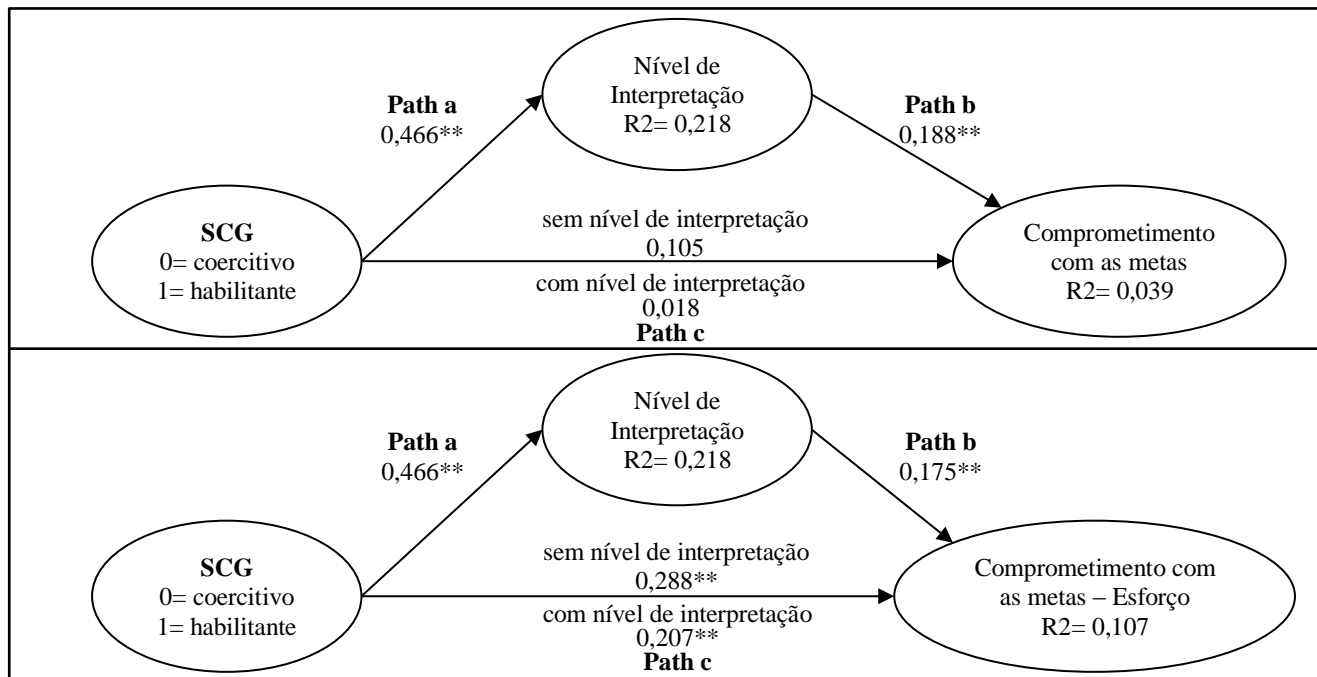
Fonte: Dados da pesquisa.

Comparações específicas relatadas na Tabelas 9, Painel C, por meio do teste t, revelam que a satisfação do usuário com o sistema é maior na condição de SCG coercitivo quando a implementação do PMS é temporalmente distante ($M=6,06$, $DP=1,89$) do que temporalmente próxima ($M=4,91$, $DP=2,00$, $t= -2,408$, $p<0,05$). Contudo, quando o SCG é habilitante, não há diferenças significativas no nível de satisfação para eventos temporalmente próximos ou distantes. Em síntese, há diferenças no grau de satisfação com o sistema quando o SCG é coercitivo *versus* habilitante, independente do momento da implementação. Quando o SCG é coercitivo, a distância temporal interfere no grau de satisfação, de modo que os indivíduos apresentam um nível pouco maior de satisfação para eventos temporalmente distantes. Enquanto que nos eventos de SCG habilitante a distância temporal não possui implicações distintas. Neste sentido, a H_3 é parcialmente aceita, de que a distância psicológica altera os efeitos do sistema de controle gerencial sobre os comportamentos dos indivíduos.

Além disso, a H_{2b} prevê que o nível de interpretação medeia a relação entre SCG e os comportamentos dos indivíduos. A mediação foi testada usando a modelagem de equações estruturais. Elliott *et al.* (2015) mencionam que embora a mediação seja frequentemente testada usando a série de três regressões sugeridas por Baron e Kenny (1986), evidências mais recentes apoiam a superioridade da modelagem de equações estruturais sobre a análise de regressão para testar a mediação (ex: Iacobucci, Saldanha & Deng, 2007; Elliott, Hodge & Sedor, 2012). Independentemente do método, a intuição por trás do teste de mediação é a mesma (Elliott *et al.*, 2015). No caso desta pesquisa, a mediação prevista é suportada se o efeito do SCG (codificado no modelo como 0 para coercitivo e 1 para habilitante) no nível de interpretação (*Path a*, na Fig. 4) e a relação entre nível de interpretação e os comportamentos de comprometimento com as metas direto, comprometimento com as metas baseado no esforço, satisfação com o sistema e suporte organizacional percebido (*Path b*, na Fig. 4) são positivos e significativos. A mediação é dita completa (o nível de interpretação explica substancialmente toda a variação nos comportamentos dos indivíduos causada pelo SCG) se a relação direta entre SCG e os comportamentos analisados (*Path c*, na Fig. 2) é insignificante quando os três caminhos são estimados simultaneamente. Se o efeito da variável independente na variável dependente enfraquece e ainda for significativo quando a variável mediadora é adicionada, há uma mediação parcial (Baron & Kenny, 1986).

Como mostrado na Figura 4, a direção e significância dos coeficientes de caminho suportam a mediação prevista em H_{2b}. Consistente com o teste da H₁ relatado anteriormente, observa-se um efeito significativo e positivo do SCG, quando a medida de nível de interpretação não é incluída como mediador, no: (i) comprometimento com as metas baseado no esforço ($\beta=0,288$, $p<0,001$); (ii) na satisfação com o sistema ($\beta=0,288$, $p<0,001$); e (iii) no suporte organizacional percebido ($\beta=0,553$, $p<0,001$). No entanto, quando a variável nível de interpretação é incluída como uma mediadora, o efeito do SCG nos comportamentos analisados ($\beta=0,207$, $p<0,05$ para comprometimento com as metas baseado no esforço; $\beta=0,330$, $p<0,001$ para satisfação com o sistema; e $\beta=0,366$, $p<0,001$ para suporte organizacional percebido) enfraquece. Portanto, o nível de interpretação medeia parcialmente os efeitos do SCG nos comportamentos dos indivíduos.

Além disso, é observado um efeito significativo e positivo do SCG no nível de interpretação ($\beta=0,466$, $p<0,001$), o que sugere que o tipo de formalização do SCG apresenta uma relação direta com a maneira como os eventos são representados, de modo que, SCG habilitantes possuem uma associação com uma representação mais abstrata, o que converge com a H_{2a}. Também foram observadas relações positivas e significativas entre o nível de interpretação e os quatro comprometimentos analisados. A adoção de uma representação mais abstrata leva a um maior comprometimento com as metas, satisfação com o sistema e suporte organizacional percebido. Observe que o SCG não apresentou relação positiva com o comprometimento com metas direto, apenas com o comprometimento baseado no esforço. Como o indicador de propensão de esforço também é uma maneira de medir o comprometimento com as metas (Tubbs,1993), considera-se que o nível de interpretação medeia parcialmente a relação entre SCG e comprometimento. Além disso, o SCG apresentou um efeito indireto positivo no comprometimento com as metas direto via nível de interpretação ($\beta=0,088$, $p=0,058$). Em suma, sob a lente da TNI, a maneira como os eventos são representados explica parcialmente os efeitos dos controles habilitantes e coercitivos nos comportamentos dos indivíduos.



Continua em...

... continuação.

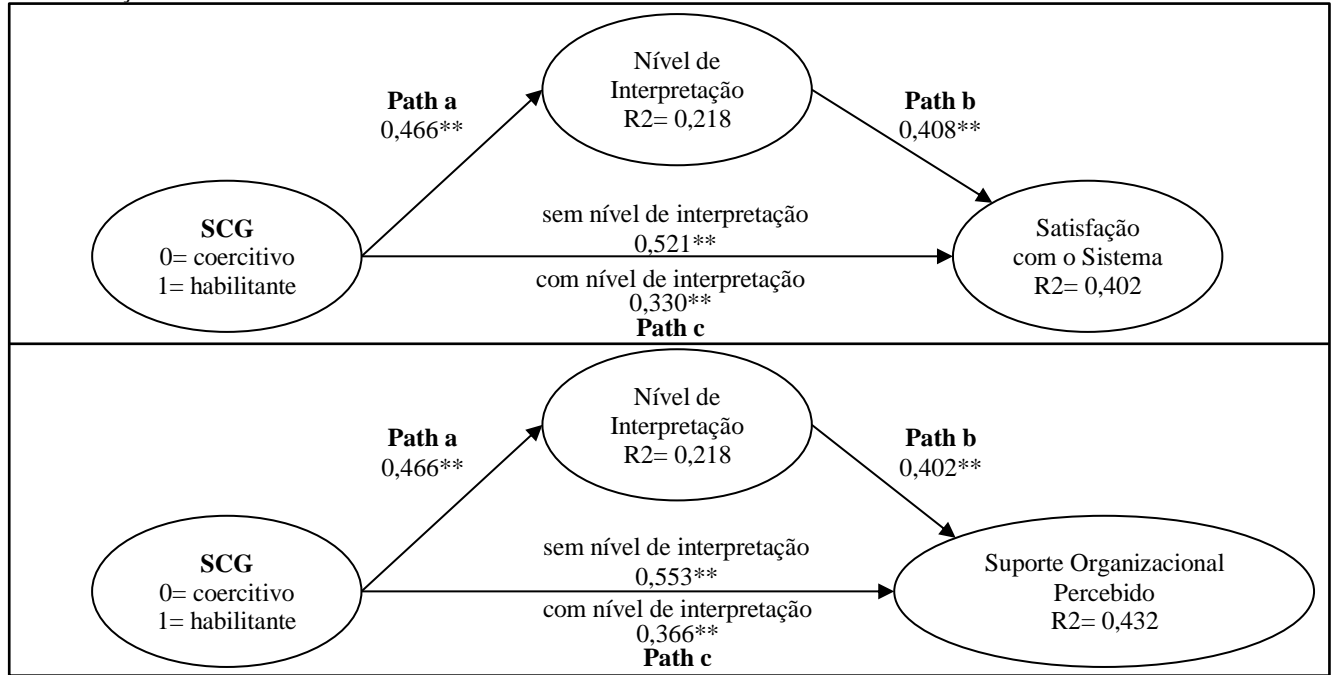


Figura 4 – Resultados do teste de mediação do Experimento 1

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: * $p > 0,05$; ** $p > 0,001$

4.1.2.3 Análises suplementares

Os resultados do Estudo 1 sinalizam que os SCG habilitantes estão associados com uma representação mais abstrata, e os SCG coercitivos a um processamento mais concreto dos eventos, e que a representação mental explica parcialmente os efeitos dos SCG nos comportamentos dos indivíduos. Ho *et al.* (2015) alertam que o nível de interpretação pode variar em função de fatores contextuais e características dos indivíduos, como, idade, por exemplo. Embora, a maioria dos estudos anteriores tenha constatado que as características de gênero e idade não impacta na maneira como os indivíduos representam os eventos, Thomas, Kim, Goldstein, Hasher, Wong e Ghai (2007) descobriram que os adultos jovens eram mais propensos do que os adultos mais velhos a serem orientados pelo processamento holístico.

Neste sentido foram realizadas algumas perguntas no questionário pós-experimento, para excluir possíveis explicações alternativas. Primeiramente, verificou se as características demográficas (idade, gênero e experiência como gerente de alguma unidade ou departamento organizacional) dos participantes possuem impacto na representação mental dos indivíduos. Todas estas variáveis não foram significativamente correlacionadas com o nível de interpretação (*p-values* entre 0,188 a 0,509). A adição de cada uma dessas variáveis como covariáveis não alterou o padrão dos resultados apresentados na seção anterior.

A literatura também sugere que um humor positivo pode ser associado a um processamento mais amplo e global (Wakslak *et al.*, 2006). Neste aspecto, foi aferido o humor dos participantes para verificar se esta variável poderia explicar os resultados da pesquisa no que concerne à representação mental. Os participantes foram solicitados a indicar em uma escala de zero a 10, como estava seu humor durante a participação do estudo, sendo que zero indicava mau humor e 10 bom humor. Os resultados apontaram que o humor não está correlacionado com as medidas subsequentes do nível de interpretação ($r=0,092$, $p=0,298$) e o controle do humor como covariável não alterou o padrão dos resultados relatados.

O efeito do SCG no nível de interpretação parece também não ser explicado pelo conhecimento e experiência que os participantes possuem com avaliação de desempenho, e nem com a dificuldade de imaginar o cenário. Nenhuma destas variáveis mostrou-se significativamente correlacionada com o nível de interpretação (*p-values* entre 0,288 a 0,997). A adição destas variáveis como covariáveis não

alterou o padrão dos resultados identificados anteriormente, o que sugere que estas características não influenciaram na maneira com que os indivíduos representaram os eventos.

Em algumas seções experimentais os estudantes tiveram prova e/ou apresentação de trabalhos após a aplicação do experimento. Esta variável foi controlada neste estudo, por considerar um fator ambiental que poderia interferir nas respostas da pesquisa. Resultados de testes *t* indicaram que não houve diferenças nas respostas dos participantes com prova e/ou trabalho e aqueles sem estas atividades no que diz respeito à representação mental ($t=0,602$, $p=0,548$), comprometimento com as metas direto ($t= -0,492$, $p=0,623$), comprometimento com as metas baseado no ($t=0,807$, $p=0,421$), satisfação com o sistema ($t=1,093$, $p=0,277$) e suporte organizacional percebido ($t=0,435$, $p=0,664$). Este fator ambiental também não foi correlacionado com nenhuma das variáveis da pesquisa e, conseqüentemente, sua adição como covariável não alterou os efeitos obtidos na seção anterior.

Estes efeitos não significativos observados nas variáveis representativas de fatores contextuais e características dos indivíduos indicam que os resultados desta pesquisa são explicados pelas manipulações realizadas.

4.1.3 Discussão

Os resultados do Estudo 1 indicam que os indivíduos apresentam comportamentos mais positivos em termos de comprometimento com as metas, satisfação com o sistema e suporte organizacional percebido, quando o SCG é desenhado sob a lógica habilitante ao invés de coercitiva, e que estes efeitos são parcialmente explicados pelo modo como as pessoas interpretam os eventos. Este estudo fornece evidências de que os SCG coercitivos são representados em um nível mais concreto e os controles habilitantes em um nível mais abstrato, e que tal representação influencia no comprometimento com as metas, na satisfação com o sistema e no suporte organizacional percebido.

Estes resultados estão convergentes com a Teoria do Nível de Interpretação (Trope & Liberman, 2003; 2010), que postula que indivíduos diferentes podem representar um evento em diferentes níveis de concretude ou abstração (Trope *et al.*, 2007) e o modo pelo qual os indivíduos interpretam um evento afeta consideravelmente seus julgamentos, comportamentos e tomada de decisão em relação a esse evento particular (Ho *et al.*, 2015). A TNI esclarece que a interpretação de um evento em um alto ou baixo nível influencia de maneira

significativa os aspectos do evento em que os indivíduos se concentram e, esse foco, por sua vez, se reflete na avaliação e nos comportamentos dos indivíduos (Trope & Liberman, 2010).

Ao aplicar essa lógica no contexto desta pesquisa, isto é, considerando o evento de implementação de um PMS em uma unidade de negócio, argumenta-se sob a lente da TNI de que a representação mental dos gerentes afeta seu foco em diferentes características deste processo de implementação e determina, em parte, seus comportamentos subsequentes. Quando os indivíduos representam a implementação de um PMS em um nível mais abstrato, o SCG torna-se um meio para esclarecer a estratégia que a organização pretende alcançar. Os indivíduos refletem e pensam sobre os argumentos favoráveis do PMS, sua utilidade percebida e as implicações de sua implementação para a organização.

Pensamentos a respeito do motivo pelo qual a decisão da implementação foi tomada e em porque a empresa realizou esta implementação tornam-se mais salientes, enquanto que pensamentos sobre a forma como a decisão da implementação foi tomada e em como a empresa realizou a implementação tornam-se menores. Consequentemente, as características de interpretação de alto nível levam a maior comprometimento com metas, níveis mais elevados de satisfação com o sistema e elevam a percepção de apoio organizacional. Este tipo de representação advém de um SCG habilitante, no caso desta pesquisa, quando o processo de implementação de um PMS tem espaço para sugestões e os gerentes das unidades participam deste processo, ao terem a oportunidade de propor medidas de desempenho.

Quando os indivíduos representam a implementação de um PMS em um nível mais concreto, o SCG torna-se um meio para esclarecer as medidas de desempenho que precisam ser focadas. Os indivíduos refletem e pensam sobre os argumentos desfavoráveis do PMS, sua facilidade de uso e as implicações da sua implementação para si e seu departamento. Pensamentos a respeito do motivo pelo qual a decisão da implementação foi tomada e em porque a empresa realizou esta implementação tornam-se menores, enquanto que pensamentos sobre a forma como a decisão da implementação foi tomada e em como a empresa realizou a implementação são proeminentes. Estes aspectos de pensamentos concretos (interpretação de baixo nível) conduzem a um menor comprometimento com metas, insatisfação com o sistema e percepção de que a organização não valoriza suas contribuições e nem se preocupa com seu bem-estar. Este tipo de representação e seus pensamentos subjacentes estão presentes nos SCG coercitivos, em que gerentes não se envolvem no processo de implementação do PMS e nem participam do

delineamento de medidas de desempenho utilizadas para avaliar o seu desempenho e da sua unidade.

Em síntese, os resultados indicam que os gestores que se sentem envolvidos no processo de implementação do PMS e cujas considerações foram contempladas pela alta administração perceberam uma visão ampla e global do evento, enquanto aqueles em que o *design* do SCG não permitiu seu envolvimento obtiveram uma visão restrita. Esta visão ampla (foco na estratégia, argumentos favoráveis, motivo da implementação) desencadeou comportamentos mais positivos do que a sua visão restrita (foco nas medidas de desempenho, implicações para si, argumentos desfavoráveis). Portanto, os resultados deste estudo, convergentes com a Teoria do Nível de Interpretação (Trope & Liberman, 2010), sinalizam que a abstração mental dos eventos é um mecanismo cognitivo ou processo psicológico subjacente que leva a reações positivas dos indivíduos em relação ao SCG.

Diferente do pressuposto da Teoria do Nível de Interpretação, neste estudo, a distância temporal não impactou na forma como os indivíduos interpretaram o evento da implementação do PMS. De acordo com a TNI, as pessoas usam níveis cada vez mais altos de interpretação para representar um evento à medida que a distância psicológica deste evento aumenta (Trope & Liberman, 2003). A TNI tem como princípio básico de que o aumento da distância temporal aumenta a saliência de características abstratas dos eventos (Liberman & Trope, 1998). Este princípio da TNI se confirmou em vários estudos da área da Psicologia. Porém, não foi confirmado nesta pesquisa ao considerar um contexto organizacional. Nesta pesquisa, diferenças nas representações mentais dos indivíduos em relação aos eventos foram decorrentes da natureza do SCG, se coercitivo ou habilitante, e, não em função da distância temporal como já constatado em pesquisas da Psicologia em relação a eventos do cotidiano.

Conjectura-se que estes resultados são decorrentes da associação bidirecional entre a distância psicológica e o nível de interpretação. De acordo com a TNI, eventos mais distantes evocam interpretações de alto nível, e as interpretações de alto nível conferem uma sensação de maior distância (Henderson *et al.*, 2011). Os resultados desta pesquisa indicam que os SCG coercitivos induzem um processamento concreto das informações, enquanto que os SCG habilitantes um processamento mais abstrato, independente do tempo de implementação do sistema, o que coaduna com o pressuposto da associação bidirecional estabelecida pela TNI (Trope & Liberman, 2003).

A TNI assume que essa associação é generalizada, afetando o processamento mesmo em situações em que os indivíduos tenham informações confiáveis sobre as características concretas e de baixo nível de eventos distantes (Trope & Liberman, 2010). No caso desta pesquisa, os indivíduos nos cenários de SCG habilitantes tinham a informação de que a implementação do sistema iria ocorrer dentro de duas semanas (informação de baixo nível). No entanto, devido ao processamento global proporcionado pela natureza habilitante, o indivíduo continuou representando o evento nos seus aspectos mais gerais, considerando as implicações da implementação para o coletivo. Da mesma forma, a implementação de um SCG coercitivo dentro de um ano não permitiu um processamento mais abrangente, devido às características da formalização coercitiva.

Portanto, SCG coercitivos contraem os horizontes mentais das pessoas, uma vez que são restritivos e se concentram no controle do comportamento. Os funcionários não devem resolver problemas; seguem regras, diretrizes e processos (Radtke & Widener, 2016). No cenário do SCG coercitivo, os indivíduos não participaram do processo de implementação do PMS e suas sugestões de inclusão de medidas de desempenho não foram aceitas. Neste caso, sua representação mental do evento é restrita, o que faz com que os indivíduos focalizem no aqui e agora, sua atenção é para a situação imediata, como atingir as metas de desempenho, quais procedimentos executar, e como executar, impedindo-os de ampliar suas perspectivas.

Por sua vez, SCG habilitantes expandem a perspectiva dos indivíduos, pois estão envolvidos no processo de desenvolvimento do SCG e são incentivados a entender, pensar, consertar e questionar para desempenhar melhor as suas funções (Radtke & Widener, 2016). Sánchez *et al.* (2012) aduzem que os sistemas habilitantes facilitam a análise, o pensamento hipotético e constroem conexões entre pessoas e unidades de negócios, dando às pessoas um senso do todo, o que, conforme os resultados deste estudo, leva a uma representação mais abstrata dos eventos. De acordo com a TNI, as interpretações de alto nível facilitam o pensamento de eventos que ocorrem em circunstâncias diferentes das que são atualmente experimentadas (Henderson *et al.*, 2011), o que permite que os indivíduos façam previsões, avaliações e planos para tempos, locais e pessoas distantes (Liberman *et al.*, 2007b).

Neste estudo, no cenário de SCG habilitante, os indivíduos estiveram envolvidos no processo de implementação, participaram do delineamento de medidas de desempenho, o que leva a uma compreensão da lógica do sistema e uma ênfase para estratégia da organização. Assim,

ainda que a implementação do sistema seja temporalmente próxima, o SCG habilitante, permite que o indivíduo faça planos, identifique cursos de ações alternativos, considere as implicações estratégicas mais amplas para a empresa ao tomar decisões (Cantor & Macdonald, 2009) e reflita sobre o porquê destas ações, expandindo seu horizonte mental.

Os resultados apontam ainda que a satisfação com o sistema é influenciada pela distância temporal, de modo que, os indivíduos sentem-se mais satisfeitos com o PMS quando a comunicação da implementação acontece com antecedência. Assim sendo, houve maior grau de satisfação para o evento psicologicamente distante. Os efeitos de interação entre SCG e distância temporal indicam que quando o SCG é habilitante, a satisfação com o sistema não é impactada pela distância temporal do evento. Contudo, quando o SCG é coercitivo, foi observado que o grau de insatisfação com o sistema é menor quando a distância psicológica é maior. Este resultado tem uma implicação prática, sinalizando que organizações que implementem SCG de natureza coercitiva devem anunciar e comunicar com antecedência sobre a implementação de procedimentos organizacionais e sistemas gerenciais, para evitar maiores índices de insatisfação.

Au *et al.* (2008) comentam que um dos principais problemas no fracasso dos projetos de sistemas de informação é a falta de apoio e comprometimento dos usuários e recomendam, que além de ter um sistema técnico sólido, as organizações precisam garantir que os funcionários estejam dispostos e aptos a usar a nova tecnologia. A literatura reconhece que a satisfação com o sistema afeta comportamentos subsequentes dos indivíduos e se constitui de um mecanismo importante para avaliar o sucesso, a aceitação e a eficácia de um SCG nas organizações (Waeyenberg & Decramer, 2018). Os resultados desta pesquisa, indicam que um dos mecanismos utilizados para aumentar o grau de satisfação de um PMS é permitir que os gestores que serão avaliados participem do delineamento das medidas de desempenho que serão utilizadas no sistema de avaliação. Quando tal não for possível, a sua implementação deve ocorrer em um tempo considerável após a decisão e comunicação da instituição do PMS.

Estes resultados são convergentes com a TNI, que afirma que devido às diferentes características que as pessoas atendem quando são temporariamente próximas, quando distantes de um evento, as pessoas mais afetadas responderão de forma menos favorável a uma nova política restritiva quanto mais cedo for implementada (Nakashima *et al.*, 2017). A implementação do PMS foi vista como negativa e restritiva na formalização coercitiva, uma vez que o indivíduo não pode participar do

processo de implementação e não está satisfeito com as medidas que foram delineadas para objeto de avaliação. Assim, seu adiamento reduz o sentimento de insatisfação, visto que a situação não será vivenciada no momento presente.

Ainda que a distância temporal não tenha ocasionado uma representação abstrata do evento, em função da interpretação de baixo nível proporcionada pelo SCG coercitivo, conjectura-se que o aumento do tempo possa ter diminuído a saliência e ênfase em alguns pensamentos concretos. Os indivíduos podem ter refletido com menos ênfase sobre como a implementação os afetaria, quando foi anunciado que ocorreria dentro de um ano ao invés de dentro de duas semanas. Tal converge com a abordagem da TNI, que preconiza que quando as pessoas avaliam um evento que está previsto para ocorrer em um futuro distante, os indivíduos tendem a pensar menos sobre a maneira como este evento em particular os afetará (Trope & Liberman, 2000). O estudo de Eyal *et al.* (2004) vai ao encontro deste entendimento, ao evidenciar que as pessoas geravam menos argumentos desfavoráveis para as ações quando elas eram definidas para ocorrer no futuro distante em vez do futuro próximo.

De maneira geral, os resultados sinalizam que devido a relação bidirecional entre distância psicológica e o nível de interpretação, o efeito da distância psicológica na satisfação com o sistema é mais pronunciado quando o SCG é coercitivo, que restringe a autonomia do indivíduo e não permite sua participação. Quando o SCG é habilitante, os indivíduos sentem-se mais satisfeitos porque possuem o entendimento que o PMS foi projetado para capacitá-los a desempenhar melhor suas tarefas. Ao estar envolvido no processo de implementação, as medidas de desempenho, delineadas em conjunto no PMS, foram concebidas pelos indivíduos como adequadas para influenciar o comportamento das pessoas e direcionar suas ações ao alcance das estratégias estabelecidas, aumentando, assim, sua aceitação com o sistema, independente do seu tempo de implementação. Embora os indivíduos sintam algum nível de proximidade psicológica do evento quando a implementação ocorrerá dentro de duas semanas, a configuração habilitante do SCG tem mais potencial para aumentar o pensamento abstrato e aumentar a satisfação, sem ser afetada pela distância temporal do evento.

A pesquisa também evidencia que a distância temporal e sua interação com o tipo de SCG não afetou significativamente os comportamentos de comprometimento com as metas e suporte organizacional percebido, ainda que, os resultados da estatística descritiva apontem comportamentos mais positivos para a situação em que o SCG é habilitante e a distância temporal distante; e, menores para a situação em

que o SCG é coercitivo e a distância temporal próxima. Portanto, dentre os comportamentos analisados, somente a satisfação com o sistema teve influência na distância temporal. Tal pode ser atribuído ao fato que a satisfação com o sistema é uma das primeiras reações que os indivíduos experimentam em relação aos SCG (Waeyenberg & Decramer, 2018), desencadeando comportamentos subsequentes.

A pesquisa indica ainda que a representação mental não explica na sua totalidade os efeitos dos SCG nos comportamentos investigados. Portanto, os efeitos dos SCG habilitantes e coercitivos nos comportamentos dos indivíduos são parcialmente explicados pelo nível de interpretação. Uma mediação parcial já era esperada, uma vez que outras pesquisas têm se concentrado em outros fatores contextuais, motivacionais e psicológicos para explicar e entender, como, e até que ponto, os SCG afetam as atitudes e comportamentos dos indivíduos e conseguem alcançar os benefícios para as organizações (Mahama & Cheng, 2013). Por exemplo, Mahama e Cheng (2013) observaram que um sistema de custo habilitante impacta no desempenho da tarefa por meio do *empowerment* psicológico. Souza e Beuren (2018) descobriram que os efeitos do PMS habilitante sobre a satisfação no trabalho também são explicados pelo *empowerment*. Appuhami (2017) identificou que o PMS afeta a criatividade dos gerentes por meio da aprendizagem organizacional.

De maneira geral, os resultados da pesquisa convergem com a proposição de Adler e Borys (1996), de que as atitudes dos funcionários em relação à formalização dependem dos atributos do tipo de formalização com que são confrontados. Esta pesquisa evidencia, que além do tipo de formalização, a forma como os indivíduos interpretam os eventos predizem seus comportamentos e que o tempo de realização do evento afeta a satisfação com o PMS quando o SCG é coercitivo. A pesquisa sinaliza que fatores situacionais moldam as representações mentais dos indivíduos, mostrando especificamente como o SCG habilitante e coercitivo preveem o nível de interpretação e os comportamentos dos indivíduos. No caso deste estudo, a distância psicológica não previu o nível de interpretação, o que enseja pesquisas futuras. Além disso, o estudo focalizou um evento de implementação do sistema. Não se sabe em que medida estes resultados podem ser estendidos a outros eventos, se a implementação do PMS já esteja em vigor e com outras dimensões da distância psicológica envolvidas. O Estudo 2 foi projetado para começar a lidar com essas limitações.

4.2 ESTUDO 2: SCG HABILITANTE *VERSUS* COERCITIVO, DISTÂNCIA HIPOTÉTICA, NÍVEL DE INTERPRETAÇÃO E JUSTIÇA PROCESSUAL

No Estudo 2, buscou-se replicar as descobertas do Estudo 1, em um cenário diferente, envolvendo um processo de reparação do sistema de mensuração de desempenho. Outra dimensão da distância psicológica proposta pela TNI (Trope & Liberman, 2003) foi envolvida, a distância hipotética. Neste estudo, a proximidade do evento representa um aspecto positivo, enquanto seu distanciamento, um aspecto negativo, o que é diferente do Estudo 1, em que o distanciamento psicológico era mais positivo do que sua proximidade. Além disso, outro comportamento foi analisado, a percepção de justiça processual.

O Estudo 2 investiga se o tipo de SCG (coercitivo *versus* habilitante) interfere na percepção de justiça processual e se esta relação é explicada (mediada) pela forma com que o evento é representado (interpretado) mentalmente pelo indivíduo. Analisa-se ainda se estas relações possuem alterações com a probabilidade alta ou baixa (distância hipotética) do gerente receber bônus e participar de promoções internas. Presume-se que um SCG cujo *design* permite reparações (habilitante) será representado de forma mais abstrata e irá proporcionar maior percepção de justiça processual comparativamente a um SCG em que reparos não são permitidos (coercitivo). Conjectura-se ainda que a forma de representação do evento e os sentimentos de justiça irão se modificar em decorrência do grau de probabilidade de o indivíduo ser compensado por meio de bônus.

4.2.1 Procedimentos Metodológicos

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do Estudo 2, composto pelo *design* experimental, pela tarefa experimental, pelos participantes e procedimentos experimentais e pré-teste. Descreve-se também sobre as manipulações das variáveis independentes, mensuração das variáveis dependentes e verificações de manipulação.

4.2.1.1 *Design* experimental

Um experimento de laboratório com *design* 2x2 intersujeitos (*between-subjects*) foi utilizado para examinar os efeitos do SCG, distância psicológica, nível de interpretação e percepção de justiça

processual. As duas variáveis independentes foram SCG (coercitivo *versus* habilitante) e distância hipotética (próxima *versus* distante). A primeira variável independente, SCG, é manipulada entre sujeitos, a partir da descrição do caso, se o PMS permite ou não reparações. A segunda variável independente, distância hipotética, é manipulada entre sujeitos, em alta (proximidade psicológica) ou baixa (distanciamento psicológico) possibilidade de recebimento de bônus. Cada participante foi aleatoriamente *designado* para uma das quatro condições experimentais: (i) SCG coercitivo e distância hipotética próxima; (ii) SCG coercitivo e distância hipotética distante; (iii) SCG habilitante e distância hipotética próxima; e (iv) SCG habilitante e distância hipotética distante. “Nível de Interpretação” e “Justiça Processual” foram respectivamente as variáveis mediadora e dependente do estudo.

4.2.1.2 Tarefa experimental

Os participantes do experimento assumiram o papel de gerente de uma das divisões da Rede Veste Bem, uma empresa especializada em vestuário e acessórios. Eles receberam informações que sua divisão, a Rota 66, é especializada em roupas e acessórios para motociclistas e que de acordo com o planejamento estratégico da Rede Veste Bem, a Rota 66 deve aumentar o número de marcas oferecidas para manter a atenção e vender roupas e acessórios aos seus clientes exigentes e seu crescimento deve ocorrer por meio de uma estratégia agressiva de abertura de novas lojas. Os participantes também foram informados que a alta administração da Rede Veste Bem implementou um sistema de mensuração de desempenho para avaliar os gestores das unidades organizacionais. Neste sistema, a empresa apresenta algumas metas (alvo) e os gerentes são avaliados pelo cumprimento destas metas.

Os sujeitos foram informados que eles, na condição de gerente, e sua divisão são avaliados em quatro perspectivas: (i) financeira; (ii) clientes; (iii) processos internos; e (iv) aprendizado e crescimento. Cada perspectiva possui duas metas objeto de avaliação. No caso de uma avaliação favorável, recebem bônus e possuem possibilidades de participar de promoções internas da empresa.

Após estas informações, o caso apresenta um relatório interno que permite o acompanhamento das metas estabelecidas, conforme Tabela 10.

Tabela 10 – Medidas utilizadas na avaliação de desempenho da divisão Rota 66

Medidas	Meta/Alvo	Atual/Realizado	Percentual de Variação
<i>Financeiras</i>			
Retorno sobre as vendas	24%	22%	-8,33
Crescimento de vendas	30%	25%	-16,67
<i>Clientes</i>			
Vendas repetidas	30%	34%	13,33
Classificação de satisfação do cliente	92%	95%	3,26
<i>Processos Internos</i>			
Devolução a fornecedores	Máximo 6%	5%	16,67
Média de abatimentos ou descontos	Máximo 16%	13,5%	15,63
<i>Aprendizado e Crescimento</i>			
Horas de treinamento de empregado por empregado	15	17	13,33
Sugestões de empregado por empregado	3,3	3,5	6,06

Fonte: Dados da pesquisa.

Com a exposição destes dados, o caso descreve que o participante até o momento atingiu seis medidas de oito planejadas, em três perspectivas: (i) clientes, (ii) processos internos, e (iii) aprendizado e crescimento. No entanto, as metas da perspectiva financeira não foram atendidas/atingidas. Neste contexto, o participante foi então informado sobre suas chances de receber bônus e participar de promoções internas da empresa, que dependendo da condição experimental, variou entre porcentagem muito pequena ou muito grande.

O caso também descreve que apenas medidas comuns a todas as divisões organizacionais são utilizadas para fins de avaliação de desempenho, sendo que o participante, na condição de gerente, possui o entendimento de que o sistema também deveria incluir medidas específicas de cada divisão, que captassem aspectos da sua divisão de acordo com a estratégia e plano de negócios da mesma. Deste modo, é mencionado que o participante entende que também devessem fazer parte

do sistema de avaliação da Rota 66 métricas como: (i) abertura de novas lojas; (ii) vendas em novas lojas; (iii) participação de mercado (*market share*); e (iv) média do número de marcas por loja.

Com essas informações, ficou evidente que o participante, na condição de gerente da Rota 66, não concordava com o fato de que apenas medidas comuns a todas as unidades organizacionais eram utilizadas para fins de avaliação de desempenho. Assim, sugeria, que medidas únicas e exclusivas da sua unidade também fizessem parte do sistema de avaliação de desempenho. Dependendo da condição experimental, a alta administração aceitava ou não a reparação proposta. Após a exposição do caso, os participantes foram solicitados a refletir sobre o sistema de mensuração de desempenho, indicar quais aspectos pensaram a respeito da situação e relatar sua percepção de justiça do contexto apresentado. Por fim, responderam questões de verificação de manipulação, de atenção e questões demográficas. Portanto, a tarefa do participante era ler o cenário e responder questões que captassem seu nível de interpretação e de percepção de justiça da situação que lhes foi exposta.

O caso foi elaborado a partir do estudo de Lipe e Salterio (2000), que examinaram os efeitos de julgamento do *Balanced Scorecard*. Os autores investigaram como *balanced scorecards* que incluem algumas medidas comuns a várias unidades e outras medidas que são exclusivas para determinada unidade afetam as avaliações do desempenho dos gestores dessa unidade. Este estudo utilizou-se do cenário inicial elaborado por Lipe e Salterio (2000) no que concerne à avaliação a partir de medidas comuns e únicas das unidades organizacionais. Utilizou ainda algumas medidas e seus respectivos alvos expostos no estudo de Lipe e Salterio (2000). Em consonância com o propósito do Estudo 2, além da distância hipotética, foram produzidas e incorporadas informações de que o gerente da Rota 66 não concordava com a avaliação de desempenho a partir do uso exclusivo de medidas comuns, suas sugestões de reparo, a aceitação ou não de tal solicitação pela alta administração.

4.2.1.3 Participantes

Os participantes são 161 estudantes do curso de graduação em Ciências Contábeis e/ou Administração de três universidades, duas públicas e outra privada de direito público. Quinze participantes foram retirados das análises por terem falhado na verificação de atenção e outros quatro por não terem concluído todas as questões do experimento. Desse modo, 142 participantes (61 homens e 81 mulheres) foram incluídos nas análises finais, sendo que o gênero não foi significativamente diferente

em todas as condições ($p=0,117$). Assim, como no Estudo 1, o experimento foi desenvolvido em condições de laboratório, com uso de papel, realizado nas salas de aula dos alunos. Dez sessões foram realizadas para a aplicação da pesquisa. Esta quantidade deve-se ao número reduzido de alunos por turma. Por exemplo, em uma unidade da universidade privada foram aplicadas quatro sessões em um dia, totalizando apenas 45 alunos.

A idade média dos participantes foi de 22,9 anos (variação de 18 a 45 anos), desvio padrão de 3,89. A idade não foi significativamente diferente em todas as condições ($p=0,679$). Do total dos participantes, 81,0% mencionaram que já tiveram superiores que avaliaram seu desempenho e 26,1% (37) já avaliaram o desempenho de outras pessoas. Estes itens também não são significativamente diferentes para os quatro grupos experimentais ($p=0,971$ para quem já foi avaliado por superiores; e $p=0,904$ para a situação em que avaliaram desempenho dos subordinados). Além disso, a maioria dos participantes (85,2%) são estudantes de Contabilidade, cerca de 81,0% já concluíram a metade do curso e 50,7% dos participantes estudam em universidade pública. Estas características também não foram significativamente diferentes em todas as condições.

4.2.1.4 Procedimentos experimentais e pré-teste

Os procedimentos experimentais adotados foram similares ao Estudo 1. No início do experimento, os participantes foram informados de que o objetivo da pesquisa era identificar as percepções das pessoas acerca dos sistemas de mensuração de desempenho de uma organização. Especificamente, os participantes foram convidados a exercer o papel de gerente de uma unidade organizacional e após a leitura do caso, deveriam relatar sua percepção em relação a uma situação envolvendo o sistema de mensuração de desempenho.

Assim como no Estudo 1, foram expostas as instruções gerais da pesquisa (ex: participação voluntária, não permissão de conversas durante a aplicação do estudo, etc.) e fornecidas as explicações acerca de como funcionaria a aplicação do estudo. Após estes esclarecimentos, os participantes receberam, leram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Na sequência o Termo de Consentimento foi recolhido e os participantes receberam um envelope contendo a descrição do caso e as perguntas do experimento. Os participantes leram o caso, responderam o instrumento de pesquisa e o acomodaram no envelope. Na sequência, responderam questões de atenção, checagem de atenção e

demográficas. Nesta parte, os participantes também foram interrogados e solicitados a sugerir quaisquer hipóteses que tivessem sobre o objetivo do estudo. Nenhum dos participantes indicou qualquer consciência do verdadeiro propósito. Por fim, eles foram agradecidos e dispensados. Os participantes não receberam um tempo para executar a tarefa, mas todo o experimento durou em torno de 20 min. Todas as dez sessões seguiram este roteiro prévio.

Antes da sua aplicação, o experimento foi discutido com três pesquisadores da área de Contabilidade que já tiveram experiência anterior com pesquisas experimentais. Após análises e conversas, algumas alterações foram realizadas, como:

- a) retirada da palavra experimento das instruções gerais e sua substituição pela palavra estudo;
- b) retirada da palavra cenário das instruções gerais, uma vez que seu termo foi compreendido como uma linguagem de experimento e os participantes poderiam não se familiarizar, prejudicando seu entendimento. A palavra foi substituída por caso [O caso que você irá ler é sobre uma rede do ramo vestuário...];
- c) alteração da ordem em que a variável distância hipotética era contextualizada no caso, visando maior fluidez e coerência no texto;
- d) alteração na redação referente à manipulação da variável distância hipotética, para deixar a redação bem próxima em ambas as condições. Na condição distante, constava que a probabilidade de receber bônus era baixa porque não se atingiu as metas da perspectiva financeira. Na condição próxima, constava que a probabilidade era alta porque atingiu a maioria das metas. Assim, na versão final do experimento, na condição distante houve alteração de [...] não atingiu as metas da perspectiva financeira para [...] não atingiu a totalidade das metas estabelecidas;
- e) inserção de alguns termos, como, Contudo, Portanto, para reforçar as manipulações;

- f) alteração no enunciado da questão que buscava captar o nível de interpretação dos participantes. O início do enunciado estava assim: Pense e reflita sobre a implementação do sistema de mensuração de desempenho na Rota 66. Um pesquisador entendeu que a implementação antecede a conversa para a possível alteração do PMS proposta no caso. Assim, sugeriu mencionar apenas sistema de mensuração de desempenho, por considerar o contexto da aceitação ou não da modificação como parte do sistema, cuja sugestão foi acatada; e
- g) alteração do termo utilizado em um dos pontos da escala constante em uma das perguntas pós experimento, visando uniformidade.

Após estes ajustes, um pré-teste foi realizado com 77 alunos de duas universidades localizadas em cidades distintas da aplicação do experimento final. Os resultados da análise deste pré-teste evidenciaram um índice elevado (36,4%) de erros das questões de atenção. Com isso, foi inserida uma explicação mais detalhada no caso quanto às perspectivas de desempenho que o participante era avaliado. A manipulação da variável SCG também foi mais detalhada diante do elevado índice de erro dos participantes com a pergunta de atenção (se a alta administração aceitava ou não a sugestão de alteração). O detalhamento maior da manipulação da variável SCG inserido no caso após o pré-teste foi: Portanto, as suas sugestões foram [não foram] incorporadas no sistema de mensuração de desempenho. O sistema de mensuração de desempenho da Rede Veste Bem permite [não permite] reparações. Medidas de desempenho podem [não podem] ser adicionadas ao sistema de mensuração de desempenho para atender as necessidades específicas de trabalho de cada divisão.

4.2.1.5 Manipulações das variáveis independentes

No Experimento 2, o SCG foi manipulado a partir da (im)possibilidade de os gerentes realizarem um reparo no PMS. Após a sugestão de que medidas específicas da Rota 66 também façam parte do seu sistema de avaliação, os participantes na condição de SCG habilitante [coercitivo] leram as seguintes instruções: A alta administração refletiu e decidiu que irá [não irá] incorporar estas métricas na próxima avaliação por entender que elas auxiliam [não auxiliam] no processo de avaliação de desempenho. Deste modo, você e sua divisão serão avaliados a partir

de medidas gerais, comuns a todas as divisões e unidades organizacionais da Rede Veste Bem e com [sem] a inclusão de medidas únicas, exclusivas e particulares às estratégias da Rota 66. Portanto, as suas sugestões foram [não foram] incorporadas no sistema de mensuração de desempenho. O sistema de mensuração de desempenho da Rede Veste Bem permite [não permite] reparações. Medidas de desempenho podem [não podem] ser adicionadas ao sistema de mensuração de desempenho para atender as necessidades específicas de trabalho de cada divisão.

Conforme visto na revisão de literatura, o reparo diz respeito às alterações de procedimentos diante de novas oportunidades ou mesmo melhorias e correção de desvio. Trata-se da facilidade de um sistema ser reparado (Adler & Borys, 1996). Na lógica coercitiva, a capacidade de fazer um reparo quando os erros ou ineficiências nos processos são descobertos é inexistente. Já no sistema habilitante, os erros ou ineficiências tornam-se oportunidades para que os funcionários tomem medidas corretivas e façam melhorias nos processos (Burney *et al.* 2017).

A distância psicológica foi manipulada em termos de probabilidade alta *versus* probabilidade baixa do evento acontecer. No caso deste estudo, o evento referia-se à probabilidade de o participante receber bônus e participar de promoções internas da empresa quando atingia a maioria das metas delineadas pelo PMS, porém, sem ter atendido as metas da perspectiva financeira. Especificamente, os participantes da condição de distância hipotética distante [próxima] leram: Com base nas informações da Tabela 1, análise de tendências futuras e seu histórico na empresa, você estima que há uma porcentagem muito pequena [grande] de você receber bônus e participar de promoções internas, uma vez que você não atingiu [atingiu] a totalidade [a maioria] das metas estabelecidas. Portanto, é extremamente baixa [alta] a sua chance de receber bônus por desempenho.

4.2.1.6 Variáveis dependentes

O Estudo 2 focaliza na percepção de justiça processual e no nível de interpretação dos indivíduos. A percepção de justiça processual foi mensurada a partir de quatro itens. Primeiro, os participantes foram solicitados a indicar até que ponto concordavam com as seguintes afirmações: (1) “As minhas preocupações e/ou da minha equipe foram levadas em conta de maneira justa na concepção e na implementação do sistema de mensuração de desempenho”; (2) “Durante a implementação e concepção do sistema de mensuração de desempenho, os procedimentos que estabeleceram as prioridades para mim e/ou minha equipe voltadas à

sua implementação são justos”; (3) “Durante a implementação e concepção do sistema de mensuração de desempenho, a exigência e a minha voz e/ou da minha equipe foram atendidas pela alta administração de forma justa”. Estas assertivas foram retiradas do estudo de Cui *et al.* (2018) e adaptadas para o contexto de PMS. Os participantes responderam em uma escala que variava entre 0 (“discordo totalmente”) e 10 (“concordo totalmente”). Em segundo lugar, os participantes foram solicitados a indicar até que ponto consideravam que a implementação e a concepção do sistema de mensuração de desempenho na Rota 66 ocorreu de maneira justa. A questão foi adaptada da pesquisa de Niesiołędzka e Kołodziej (2017) e a escala variava entre 0 (completamente injusta) e 10 (completamente justa).

A análise fatorial e de confiabilidade destes quatro itens resultaram respectivamente em um único componente extraído com variância total explicada de 77,576% e alfa de *Cronbach* de 0,90, o que confirma que estes itens representam um único construto subjacente. As médias destes quatro itens variaram entre 5,338 a 6,120. Deste modo, para testar as hipóteses da pesquisa, foi criada uma medida única de justiça processual, obtida a partir da média destas quatro assertivas que foram captadas no estudo.

Já o nível de interpretação foi mensurado de maneira idêntica ao Estudo 1, a partir das escolhas dos participantes em cinco comparações pareadas, com cada par incluindo um aspecto de interpretação de alto nível e um aspecto de interpretação de baixo nível.

4.2.1.7 Verificações de manipulação

Cinco verificações foram incorporadas ao material experimental com o intuito de avaliar a eficácia da manipulação da variável SCG. Os participantes indicaram em escalas de 7 pontos (1 = discordo totalmente; 4 = neutro; 7 = concordo totalmente) até que ponto eles concordavam com as seguintes afirmações: (i) a implementação do sistema de mensuração de desempenho na Rota 66 é flexível; (ii) a alta administração da Rota 66 permite a minha participação na implementação e concepção do sistema de mensuração de desempenho; (iii) o processo de implementação do sistema de mensuração de desempenho na Rota 66 foi rígido e a gestão centralizava todas as decisões no que concerne às escolhas das medidas de desempenho; e (iv) na Rota 66, os gerentes possuem permissão e capacidade para modificar a definição e a medição de indicadores de desempenho, se isso for visto como mais adequado. Também classificaram em uma escala de 7 pontos (1 = extremamente baixo, 7 =

extremamente alto) até que ponto eles acreditavam que a alta administração acatou as suas sugestões de novas medidas de desempenho.

Para testar a eficácia da manipulação da distância hipotética, os participantes indicaram em uma escala de 11 pontos (0 = extremamente improvável, 10 = extremamente provável) qual era a sua probabilidade de receber bônus e participar de promoções internas na Rota 66. Também foram formuladas duas perguntas de verificação de atenção para avaliar a assimilação dos participantes com os detalhes do caso. Eles foram solicitados a responder em qual(is) perspectiva(s) as metas/alvo de desempenho da Rota 66 não foi/foram atingida(s) e indicar se a alta administração aceitou ou não a sua solicitação de incorporar novas medidas no seu sistema de avaliação de desempenho. Estas perguntas eram de múltipla escolha, sendo expostas as quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) para a primeira questão, e as opções sim ou não para o segundo questionamento. Todos os participantes (15) que responderam incorretamente uma ou mais destas questões de atenção foram retirados do estudo.

4.2.2 Resultados

Nesta seção apresenta-se os resultados do Estudo 2, a análise de verificações de manipulação, as estatísticas descritivas e os testes das hipóteses da pesquisa.

4.2.2.1 Análise de verificações de manipulação

A variável SCG foi manipulada com êxito. Os participantes na condição de SCG habilitante consideraram o PMS da Rota 66 mais flexível ($M=5,19$) do que os participantes da condição de SCG coercitivo ($M=2,80$; $t= -8,465$, $p<0,001$). Os respondentes na condição de SCG habilitante consideraram que alta administração acatou suas sugestões de reparação do PMS em um ponto mais alto ($M=5,81$) do que os participantes da condição de SCG coercitivo ($M=2,39$; $t= -12,639$, $p<0,001$). Participantes na condição de SCG habilitante também relataram que a alta administração da Rota 66 permite a sua participação na implementação e concepção do PMS em um nível mais alto ($M=5,60$) do que os respondentes na condição de SCG coercitivo ($M=2,41$; $t= -12,919$, $p<0,001$). Além disso, os participantes na condição de SCG habilitante relataram um escore significativamente maior de concordância ($M=4,63$) do que os participantes na condição de SCG coercitivo

($M=2,76$; $t= -6,123$, $p<0,001$) no que concerne à assertiva de que os gerentes possuem permissão e capacidade para modificar a definição e a medição de indicadores de desempenho, se isso for visto como mais adequado. Adicionalmente, os participantes na condição SCG habilitante consideraram o PMS menos rígido ($M=3,45$) do que os participantes na condição SCG coercitivo ($M=5,10$; $t=5,616$, $p<0,001$). Estes resultados sinalizam que a manipulação experimental foi bem-sucedida na diferenciação entre a condição de SCG habilitante e a condição de SCG coercitivo.

O resultado do teste t para amostras independentes também confirma a eficácia da manipulação da distância hipotética. Os participantes na condição de distância hipotética próxima consideraram a sua probabilidade de receber bônus e participar de promoções internas na empresa em um nível significativamente mais provável ($M=7,36$) do que aqueles na condição de distância hipotética distante ($M=3,49$; $t=9,431$, $p<0,001$). Portanto, também houve êxito na manipulação da distância hipotética.

4.2.2.2 Estatística descritiva e teste de hipóteses

No Estudo 2 conjectura-se que a percepção de justiça processual será maior quando o SCG é habilitante em vez de coercitivo. Conforme relatado na Tabela 11 (Painel A), a percepção de justiça processual é condicionalmente maior na formalização habilitante ($M=7,63$; $DP=1,58$) em comparação com a formalização coercitiva ($M=3,96$; $DP=2,08$). Esse padrão na variável dependente é consistente com a H_1 , que prevê comportamentos mais positivos quando o SCG é desenhado sob a lógica habilitante. Os resultados da ANOVA (Tabela 11, Painel B) mostram que as diferenças médias entre o SCG habilitante e o SCG coercitivo são estatisticamente significativas em termos de percepção de justiça processual ($F=145,181$, $p<0,001$). Sendo assim, a H_1 é suportada.

Os resultados sinalizam que outro determinante da percepção da justiça processual é a distância hipotética. A justiça processual é maior quando é mais provável que o evento ocorra ($M=6,22$; $DP=2,50$) do que quando é improvável ($M=5,46$, $DP=2,66$). Os resultados da ANOVA, confirmam que a possibilidade ou não do recebimento de bônus também interfere na percepção de justiça processual dos indivíduos ($F= 5,525$, $p<0,05$). Neste aspecto, observa-se que a percepção de justiça é maior no SCG coercitivo quando a distância hipotética é próxima ($M=4,42$, $DP=2,10$) do que quando é distante ($M=3,48$; $DP=1,97$). Testes adicionais confirmam que a percepção de justiça processual é significativamente

diferente entre o grupo coercitivo próximo e o grupo coercitivo distante ($t=1,920$, $p=0,059$). De maneira semelhante, também é observada maior percepção de justiça na lógica habilitante quando o evento é hipoteticamente próximo ($M=7,87$; $DP=1,50$) ao invés de distante ($M=7,38$; $DP=1,65$). Porém, a diferença nestes dois grupos não foi significativa ($t=1,330$, $p=0,188$).

No entanto, observa-se que em ambos os grupos do SCG habilitantes, há o sentimento de justiça processual, ao passo, que no SCG coercitivo os sentimentos de injustiça são atenuados de maneira mais significativa pela distância psicológica. Além disso, não houve um efeito de interação significativo entre o SCG e a distância hipotética na percepção de justiça processual ($F=0,553$, $p=0,458$), o que indica que a distância hipotética do evento não é afetada de maneira diferente pelo tipo de SCG. Estes achados rejeitam a H_3 , que prevê que a distância psicológica altera os efeitos do sistema de controle gerencial sobre os comportamentos dos indivíduos.

Consistente com o Estudo 1, também foram encontradas evidências em apoio a H_2 , de que um SCG habilitante levaria a uma representação mais abstrata dos eventos. Os respondentes na condição de SCG habilitante apresentaram uma representação mais abstrata ($M=3,21$; $DP=1,17$) do que os respondentes na condição de SCG coercitivo ($M=2,27$, $DP=1,08$). Os resultados da ANOVA relatados na Tabela 11, Painel B, confirmam que a maneira como os indivíduos interpretam os eventos quando o SCG é habilitante é significativamente diferente ($F=25,064$; $p<0,001$) do SCG coercitivo, logo, a H_{2b} é suportada.

Não houve um efeito significativo da distância hipotética no nível de interpretação ($F=0,793$, $p=0,375$). Porém, houve um efeito de interação significativo entre o SCG e a distância hipotética no nível de interpretação ($F=4,023$, $p<0,05$), o que indica que o efeito da distância hipotética no nível de interpretação depende do tipo de SCG, se coercitivo ou habilitante. Os resultados apresentados na Tabela 11 (Painel C), evidenciam que a representação é mais abstrata no SCG coercitivo quando o evento é hipoteticamente próximo ($M=2,54$, $DP=1,07$) do que hipoteticamente distante ($M=2,00$, $DP=1,94$, $t=2,135$, $p<0,05$). Quando o SCG é habilitante, não há diferenças significativas no modo como os eventos são interpretados, sendo eles, hipoteticamente próximos ou distantes ($t= -0,763$, $p=0,448$). O fato de o SCG ser habilitante, leva a uma representação abstrata, independente da distância psicológica.

Tabela 11 – Estatísticas descritivas e testes de hipóteses – Experimento 2

Painel A: Estatística Descritiva - média (desvio padrão) para justiça processual e nível de interpretação						
SCG	Justiça Processual			Nível de Interpretação		
	Distância Hipotética			Distância Hipotética		
	Próxima	Distante	Média das Linhas	Próxima	Distante	Média das Linhas
SCG Coercitivo	4,42 (2,10) n = 35	3,48 (1,97) n = 34	3,96 (2,08) n = 69	2,54 (1,07) n = 35	2,00 (1,04) n = 34	2,27 (1,08) n = 69
SCG Habilitante	7,87 (1,50) n = 38	7,38 (1,65) n = 35	7,63 (1,58) n = 73	3,11 (1,27) n = 38	3,31 (1,05) n = 35	3,21 (1,17) n = 73
Média das colunas	6,22 (2,50) n = 73	5,46 (2,66) n = 69		2,84 (1,20) n = 73	2,67 (1,23) n = 69	

Painel B: Análise de Variância dos Resultados		
SCG	Justiça Processual	Nível de Interpretação
Distância Hipotética	F = 145,181 p = 0,000	F = 25,064, p = 0,00
SCG x Distância Temporal	F = 5,525, p = 0,020	F = 0,793, p = 0,375
	F = 0,553, p = 0,458	F = 4,023, p = 0,047

Painel C: Teste t. Variável dependente: Nível de Interpretação		
Coercitivo Próximo <i>versus</i> Coercitivo Distante	t = 2,135; p = 0,036	
Coercitivo Próximo <i>versus</i> Habilitante Próximo	t = -2,041; p = 0,045	
Coercitivo Próximo <i>versus</i> Habilitante Distante	t = -3,048; p = 0,003	
Coercitivo Distante <i>versus</i> Habilitante Próximo	t = -4,007; p = 0,000	
Coercitivo Distante <i>versus</i> Habilitante Distante	t = -5,210; p = 0,000	
Habilitante Próximo <i>versus</i> Habilitante Distante	t = -0,763; p = 0,448	

Fonte: Dados da pesquisa.

O estudo também prevê que o nível de interpretação medeia a relação entre o SCG e a percepção de justiça processual. Assim como no Estudo 1, procedeu-se à técnica de modelagem de equações estruturais para testar a mediação proposta. Como mostrado na Figura 5, há um efeito significativo e positivo do SCG na justiça processual ($\beta=0,713$, $p<0,001$), quando o nível de interpretação não é incluído como mediador. No entanto, quando o nível de interpretação é incluído como mediador, o efeito do SCG sobre a justiça processual diminui ($\beta=0,594$, $p<0,001$). Os resultados indicam ainda que o SCG tem efeito significativo e positivo no nível de interpretação ($\beta=0,384$, $p<0,001$), e uma relação positiva significativa entre nível de interpretação e justiça processual ($\beta=0,306$, $p<0,001$). Assim, os resultados fornecem evidências de uma mediação parcial. Portanto, a H2b é suportada.

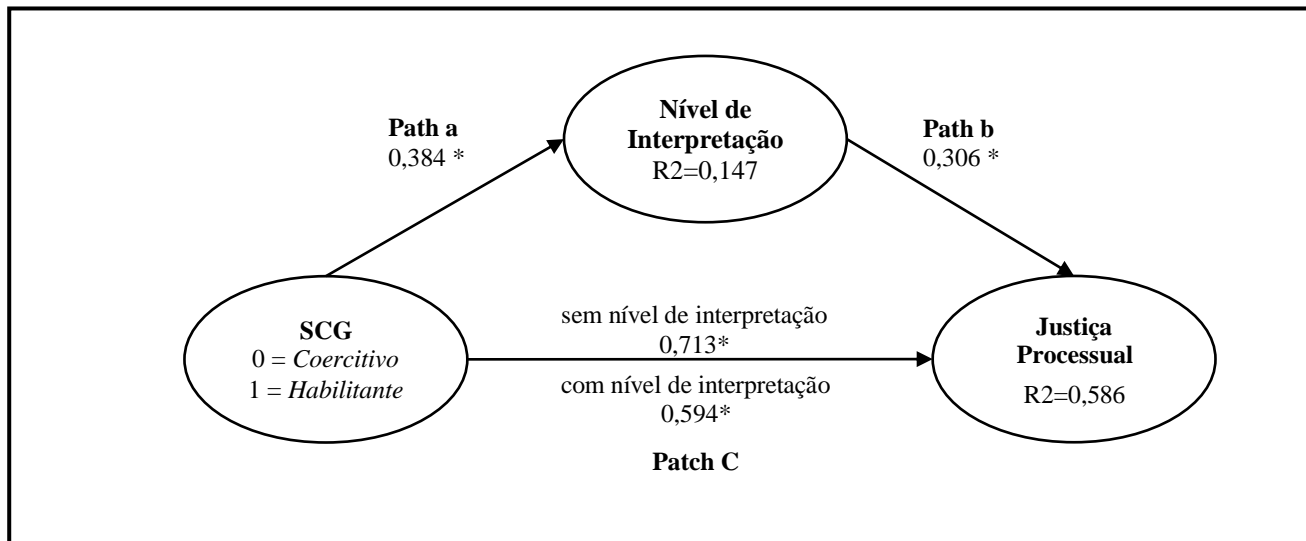


Figura 5 – Resultados do teste de mediação do Experimento 2

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: * $p > 0,001$.

De maneira geral, os resultados do Estudo 2 indicam que : (i) a percepção de justiça processual é maior quando o SCG é habilitante ao invés de coercitivo; (ii) SCG habilitantes são representados de maneira mais abstrata do que os SCG coercitivos; (iii) o nível de interpretação explica parcialmente os efeitos do SCG na justiça processual; (iv) a justiça processual é maior quando a probabilidade de recebimento de bônus é mais alta do que baixa, sendo que esta diferença é mais significativa no SCG coercitivo; e (v) a distância psicológica altera o modo como os indivíduos representam os eventos do SCG coercitivo.

4.2.2.3 Análise suplementar

Os dados do questionário coletados durante a segunda etapa do experimento foram analisados com o intuito de excluir explicações alternativas para os resultados encontrados e fornecer evidências adicionais de que o padrão dos resultados relatados em termos de representação mental e justiça processual deve-se à manipulação das variáveis deste estudo (SCG e distância psicológica). Inicialmente, foi verificado se as características demográficas dos participantes ajudam a explicar a forma como os participantes representaram o caso e sua percepção de justiça processual. A literatura sobre justiça organizacional não é clara quanto aos efeitos destas variáveis. Por exemplo, Sweeney e McFarlin (1997) argumentam que as mulheres tendem a dar maior ênfase à justiça dos processos do que aos resultados, enquanto que os homens atribuem maior ênfase à justiça dos resultados. Já Cohen-Charash e Spector (2001) aduzem que independente da idade, sexo, raça, escolaridade e posses, as pessoas tendem a perceber a justiça de forma semelhante. Análises mostraram que as características de gênero, idade e experiência dos participantes não se correlacionaram com a representação mental (*p-values* entre 0,491 a 0,913) e nem com a percepção de justiça processual (*p-values* entre 0,436 a 0,646). Além disso, a inclusão de cada uma destas variáveis como covariáveis não alterou o padrão dos resultados apresentados na seção anterior.

Os efeitos do SCG e/ou distância psicológica nas representações mentais e na percepção de justiça processual não parecem ser explicados pelo conhecimento e experiência dos participantes com avaliação de desempenho e nem pela dificuldade de se imaginar o cenário proposto. Estas variáveis também não foram correlacionadas com o nível de interpretação (*p-values* entre 0,617 a 0,918) e nem com a percepção de justiça processual (*p-values* entre 0,465 a 0,925). A inclusão como covariáveis também não alterou o padrão dos resultados que foram

relatados anteriormente. O fato de os participantes já terem tido superiores que avaliaram seu desempenho ou sua experiência avaliando o desempenho de alguém também não impactou nas variáveis dependentes investigadas no Estudo 2.

Os participantes relataram mais facilidade em entender o caso quando o SCG era habilitante ($M=4,70$, $DP=1,60$) do que coercitivo ($M=4,21$, $DP=1,78$; $t= -1,698$; $p\text{-value}= 0,092$). No entanto, a inclusão da facilidade em entender o caso como covariável não alterou as inferências dos testes de hipóteses realizadas anteriormente. Assim como no Estudo 1, o humor não estava correlacionado com a representação mental ($r=0,078$, $p\text{-value}=0,356$) e sua adição como covariável não alterou os resultados expostos anteriormente.

Alguns participantes tiveram prova e/ou apresentação de trabalhos ($N=59$) após a aplicação do experimento. Este evento foi controlado neste estudo, uma variável ambiental que poderia influenciar nas respostas dos participantes, visto a eventual preocupação com suas atividades subsequentes e não prestar atenção à atividade experimental. Resultados de testes t indicaram que não houve diferenças nas respostas dos participantes com prova e/ou trabalho com aqueles sem esta atividade subsequente no que concerne à representação mental ($t= -0,355$, $p=0,723$) e justiça processual ($t= -0,133$, $p=0,894$). Esta variável não foi correlacionada com nenhuma das variáveis dependentes da pesquisa e sua adição como covariável não alterou as inferências realizadas anteriormente quanto aos testes das hipóteses do estudo.

Portanto, os resultados relatados nesta seção fornecem evidências de que as manipulações realizadas no experimento foram eficazes e que os efeitos na representação mental e justiça processual são oriundos das variáveis independentes da pesquisa.

4.2.3 Discussão

Os resultados do Estudo 2 mostraram que os indivíduos percebem os processos organizacionais como sendo mais justos quando o PMS permite reparações, ou seja, quando o sistema visto como habilitante ao invés de coercitivo. Os sentimentos de justiça processual foram maiores quando os participantes passaram a ser avaliados a partir de medidas gerais, comuns a todas as divisões e unidades organizacionais e ainda considerando medidas únicas, exclusivas e particulares às estratégias da sua unidade. Estes resultados denotam que algumas características devem estar presentes no *design* e uso do SCG para que os procedimentos organizacionais possam ser considerados justos, tais como: (i) as metas

organizacionais devem integrar objetivos organizacionais e individuais; (ii) gestores devem ser avaliados em elementos sobre os quais têm alguma influência; (iii) devem existir meios formais de reparação e mecanismos para melhorar o *design* do sistema, quando isto for visto como mais adequado; (iv) as medidas de desempenho precisam ser precisas, compreensíveis e vinculadas aos objetivos pretendidos; e (v) a participação do usuário na concepção, implementação e uso do SCG e a experimentação de medidas devem ser constantemente incentivadas.

Pesquisadores, como Burney *et al.* (2009), Cugueró-Escofet e Rosanas (2013) e Langevin e Mendoza (2013), já preconizavam estas características (ou algumas delas) como sendo associadas à percepção de justiça organizacional. Cugueró-Escofet e Rosanas (2013) também comentam, e que se aplica ao caso desta pesquisa, que um SCG justo é aquele que distribui recursos e responsabilidades entre as subunidades e avalia as subunidades de acordo com as realizações reais de cada subunidade e as competências do seu pessoal.

Os resultados evidenciam que estas características presentes em um sistema habilitante implicam em uma representação mais abstrata dos indivíduos, que por sua vez, amplia seu senso de justiça processual. Assim como no Estudo 1, SCG habilitantes, percebidos como facilitadores do trabalho do indivíduo, resultam em uma representação mais abstrata dos eventos, ao passo que, SCG coercitivos, caracterizados como um dispositivo de controle principal para uso da alta administração (Wouters & Wilderom, 2008), originam uma representação mais concreta.

De acordo com a TNI, as representações mais abstratas funcionam para expandir os horizontes mentais dos indivíduos (Trobe & Liberman, 2003). Isso ajuda a conectá-los aos seus objetivos mais amplos e distantes e a destacar a relevância dessas preocupações no presente (Wiesenfeld *et al.*, 2017). No caso do estudo, ao permitir o reparo do PMS, os gestores passam a ser avaliados por um conjunto de medidas, tanto globais, comuns a diversas unidades organizacionais, como específicas da sua unidade. Este procedimento amplia seus horizontes mentais, uma vez que aumenta o entendimento dos gestores sobre os objetivos estratégicos da organização, vinculando esses objetivos a suas metas individuais.

No caso específico desta pesquisa, foi delineado no planejamento estratégico que o crescimento da unidade em que os participantes eram responsáveis deveria ocorrer por meio de uma estratégia agressiva de abertura de novas lojas. Também foi previsto que sua unidade deveria aumentar o número de marcas oferecidas para manter a atenção e vender roupas e acessórios aos seus clientes exigentes. Assim, a ênfase dos gestores será em atingir estes objetivos estratégicos estabelecidos, suas

ações serão direcionadas para este propósito maior, ou seja, para os fins, e não para os meios.

De acordo com Reyt e Wiesenfeld (2015), a representação abstrata permite imaginar e avaliar cognitivamente um amplo conjunto de alternativas que divergem da própria experiência. Portanto, o SCG habilitante, caracterizado pela experimentação, envolvimento do usuário, compartilhamento de informações, provavelmente ampliará o foco e o repertório de ações dos indivíduos. O acesso a informações em todo o sistema permite que indivíduos que pensam de maneira mais abstrata, a investigar, aprender e implementar soluções que atinjam os objetivos mais amplos da empresa (Cantor & Macdonald, 2009).

Em contraste, as interpretações de baixo nível tendem a contrair os horizontes mentais das pessoas, foca sua atenção nas demandas únicas das circunstâncias atuais (Wiesenfeld *et al.*, 2017). No Estudo 2, quando o SCG foi desenhado sob a natureza coercitiva, a alta administração não permitiu reparações. Portanto, o indivíduo terá que focar nas medidas que lhe foram impostas, seu alvo será restrito naquelas medidas de desempenho. Gestores continuarão sendo avaliados por medidas comuns a todas as unidades organizacionais, dificultando seu entendimento de como suas ações estão relacionadas aos objetivos mais amplos da organização.

A subutilização de medidas exclusivas reduz os benefícios potenciais de um PMS, porque as medidas exclusivas são importantes para capturar a estratégia de negócios da unidade (Lipe & Salterio, 2000). Os resultados apontam que o SCG coercitivo remete a um processamento concreto, cuja preocupação central dos gestores será atingir as medidas que foram estabelecidas previamente. Suas ações serão mais direcionadas a objetivos específicos. De acordo com a TNI, o pensamento concreto orienta as pessoas para identificar quais fins são alcançáveis imediatamente (Lieberman & Tropé, 1998), sem considerar questões mais amplas de um evento ou situação, com ênfase ao desenvolvimento de soluções mais imediatas (Cantor & Macdonald, 2009).

De maneira geral, ao permitir a reparação no SCG, os indivíduos passam a compreender porque a empresa realizou a implementação do PMS, quais são as implicações deste sistema para a organização, ampliando seus horizontes mentais. Enquanto que a não reparação, passa a enfocar pensamentos de como a empresa realizou a implementação, quais as implicações desta não reparação para o indivíduo, contraindo seus horizontes mentais. Estes resultados coadunam com preceitos da TNI, de que representar objetos e eventos em níveis de abstração mais baixos *versus* níveis mais altos reflete diferenças conceituais (que

informações são trazidas à mente), bem como diferenças perceptuais, ou seja, como a informação é processada (Lieberman & Forster, 2009). Assim como no Estudo 1, esta forma de processamento das informações não teve alterações em função da distância hipotética do evento, tendo em vista o pressuposto da associação bidirecional entre distância psicológica e nível de interpretação.

Os resultados indicaram ainda que a justiça processual é maior quando a probabilidade de recebimento de bônus é mais alta do que baixa, indicando que a distância hipotética influencia na percepção de justiça processual. Esta descoberta está em consonância com a TNI, de que as pessoas avaliam um evento psicologicamente distante de forma mais favorável quando suas características de alto nível forem mais positivas e desejáveis (Trope & Liberman, 2000). Por outro lado, as pessoas avaliam um evento psicologicamente próximo de modo mais favorável quando suas características de baixo nível são mais positivas, quando é viável e tem implicações positivas para pessoas específicas (Nakashima *et al.*, 2017).

No Estudo 2, a alta probabilidade de recebimento do bônus representa um evento psicologicamente próximo, enquanto que a baixa probabilidade reflete um evento psicologicamente distante. Portanto, a proximidade do evento é mais positiva do que seu distanciamento, o que de acordo com Trope e Liberman (2000) reflete uma atitude mais favorável, neste caso, maior senso de justiça processual. Para Todorov *et al.* (2007), o aumento na probabilidade deve aumentar o peso das características relacionadas aos meios em relação ao peso das características relacionadas às finalidades nas decisões. Quando a probabilidade aumenta, a distância psicológica é diminuída e o valor derivado dos meios torna-se mais proeminente nas decisões. No caso desta pesquisa, o recebimento do bônus representa os meios, enquanto o cumprimento de metas os fins. Com o aumento da probabilidade, os meios tornaram-se mais relevantes para avaliação da justiça processual.

No entanto, os efeitos da distância hipotética na justiça processual foram mais salientes quando o SCG era coercitivo. As estatísticas descritivas mostram que os indivíduos apresentam escores elevados de justiça processual quando o SCG é habilitante, independente da probabilidade de recebimento dos bônus. Isso sinaliza que o envolvimento do indivíduo no PMS e considerar as suas sugestões implica em maior sentimento de justiça, independente do resultado ser favorável. Mesmo que a probabilidade de bônus seja baixa, o indivíduo se sentirá justificado, porque os procedimentos foram delineados de forma consistente.

Os resultados da estatística descritiva também apontam que no SCG coercitivo, o recebimento de bônus contribuiu para a diminuição do senso de injustiça. Os participantes na condição de alta probabilidade de recebimento de bônus relataram escores de justiça mais fortes ($M=4,42$) do que os respondentes na condição de baixa probabilidade ($M=3,48$). Ainda que o escore de justiça possa não ter sido satisfatório, os resultados indicam que as empresas podem atenuar as atitudes negativas advindas de um SCG coercitivo a partir da instituição de um sistema de bônus. No caso, a remuneração variável deve estar atrelada ao um conjunto de medidas e não enfatizar apenas uma única perspectiva.

Neste estudo, a distância psicológica alterou o modo como os indivíduos representam os eventos do SCG coercitivo, de forma que, houve uma representação mais abstrata ($M=2,54$) para alta probabilidade de recebimento de bônus e uma representação mais concreta ($M=2,00$) para baixa probabilidade. Este resultado diverge do pressuposto da TNI, que eventos psicologicamente próximos desencadeiam interpretações de baixo nível. Especula-se que este resultado é porque a maioria dos estudos realizados da TNI focou em um único evento ao mesmo tempo. Ho *et al.* (2015) comentam que em situações da vida organizacional, raramente consideramos e avaliamos apenas um objetivo em uma determinada situação e sugerem que o efeito do nível de interpretação na avaliação e escolha relacionada a um único objeto pode ser diferente do relacionado a múltiplas opções alternativas.

Embora a questão de mensuração do nível de interpretação deste estudo solicitava que os indivíduos focalizassem no PMS, o caso, continha diversos eventos que poderiam suscitar diferentes interpretações mentais, como, por exemplo, o PMS em si, a solicitação de reparação do PMS e o não atendimento da alta administração, a probabilidade de recebimento de bônus. Conjectura-se que a não autorização da reparação do PMS, fez com que os indivíduos, na lógica coercitiva, focalizassem na probabilidade do recebimento do bônus, considerando este evento principal. Assim, a alta probabilidade de recebimento de bônus e de participar de promoções internas é o objetivo fim deste evento, portanto, uma interpretação de alto nível. Fujita *et al.* (2006b) mencionam que as preocupações de alto e baixo nível podem mudar em função da situação ou das diferenças individuais.

Combinado com os resultados do Estudo 1, esta pesquisa indica que os SCG coercitivos e habilitantes são representados de forma distinta pelos indivíduos, de modo que, o SCG habilitante está associado a uma representação mais abstrata dos eventos, e o SCG coercitivo, a uma representação mais concreta. Este padrão de representação dos eventos

explica parcialmente os comportamentos dos indivíduos, como, comprometimento com as metas, satisfação com o sistema, suporte organizacional percebido e justiça processual. A pesquisa evidenciou ainda que os efeitos negativos dos SCG coercitivos em alguns comportamentos dos indivíduos podem ser atenuados em função da distância dos eventos.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como propósito examinar a influência que os SCG habilitantes e coercitivos exercem nas representações mentais e comportamentos dos indivíduos. Sob a lente da Teoria do Nível de Interpretação de Trope e Liberman (2003) e a Estrutura de Formalização Burocrática de Adler e Borys (1996) foi proposto que: (i) os indivíduos apresentam comportamentos mais positivos de compromisso com as metas, satisfação com o sistema, suporte organizacional percebido e justiça processual, quando o SCG é habilitante em vez de coercitivo; (ii) os efeitos dos SCG coercitivos e habilitantes nos comportamentos dos indivíduos são explicados pela maneira como representam mentalmente os eventos, de modo que a representação é mais abstrata (concreta) quando o SCG é habilitante (coercitivo) em vez de coercitivo (habilitante); e (iii) que os efeitos do SCG nos comportamentos podem ser intensificados ou atenuados de acordo com a distância psicológica. As previsões foram testadas em dois experimentos, que envolveram o caso de uma empresa hipotética com PMS, sendo que no Estudo 1 o PMS estava sendo implementado, e no Estudo 2, havia uma sugestão de reparação do PMS já em vigor. De maneira geral, os resultados da pesquisa apoiam estas previsões.

Ambos os estudos coadunam com a proposição de Adler e Borys (1996) de que o uso de controles coercitivos incorre em atitudes negativas e os controles habilitantes em atitudes positivas. Os indivíduos estavam mais satisfeitos com o PMS e consideraram os procedimentos organizacionais mais justos quando o SCG foi desenhado na lógica habilitante do que coercitiva. No desenho habilitante, os indivíduos também perceberam maior apoio da organização e estavam dispostos a exercerem maiores esforços na busca dos objetivos organizacionais. Os resultados dos dois estudos experimentais indicaram que esta maior disposição de comportamentos positivos no SCG habilitante é em função de como os indivíduos interpretaram os eventos.

SCG habilitantes são representados de maneira mais abstrata, em que indivíduos focalizam as características globais e amplas do sistema. O foco nestas características amplia o horizonte mental das pessoas e refletem nos comportamentos dos indivíduos em termos de maior comprometimento com as metas organizacionais, satisfação com o sistema, percepção de justiça processual e de suporte organizacional. SCG coercitivos foram associados a uma representação mental mais concreta, em que direciona os indivíduos a se concentrarem em detalhes restritos e específicos do sistema. O foco nestas características contrai o

horizonte mental das pessoas, direcionando-as para comportamentos mais imediatos, como atender determinados indicadores e enfatizar ações de curto prazo. A pesquisa evidenciou que estas representações mentais são desencadeadas pelo tipo de configuração do SCG e não em função da distância psicológica. Contudo, há indícios de que a distância psicológica possa atenuar os efeitos negativos dos SCG coercitivos.

5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

O estudo possui algumas contribuições teóricas para a literatura de SCG. A primeira contribuição para esta literatura é sobre como os SCG habilitantes e coercitivos afetam os comportamentos dos indivíduos. Embora a literatura anterior tenha examinado os efeitos dos SCG nos comportamentos das pessoas (Mahama & Cheng, 2013; Souza & Beuren, 2018), este estudo sugere que a representação mental dos SCG também é um importante determinante das atitudes e comportamentos dos indivíduos. A pesquisa fornece evidências de que a representação mental explica parcialmente os efeitos dos SCG coercitivos e habilitantes no comprometimento com as metas, satisfação com o sistema, suporte organizacional percebido e justiça processual. A contemplação destes comportamentos é outra contribuição, ao estender a literatura anterior que tem examinado os efeitos dos SCG habilitantes e coercitivos no campo individual. O estudo também contribui ao considerar os SCG coercitivos nas suas investigações. A pesquisa anterior sobre a Tipologia de Adler e Borys (1996) centrou-se principalmente nos SCG habilitantes. A abordagem da TNI também se constitui de outra contribuição para esta literatura, ao evidenciar que a representação mental e a distância psicológica ajudam a esclarecer as atitudes das pessoas em relação ao SCG.

A pesquisa também contribui para a literatura da Teoria do Nível de Interpretação, ao aplicar seus preceitos em um contexto organizacional. Estudos, ainda que incipientes, mostraram que o contexto organizacional pode moldar a maneira como os eventos são representados (Reyt & Wiesenfeld, 2015). A presente pesquisa contribui para esta linha de pesquisa ao evidenciar que a natureza do controle influencia na maneira como os indivíduos interpretam os eventos. O estudo forneceu evidências, ainda que incipientes, que em eventos organizacionais, os efeitos da distância psicológica nas representações mentais e nos comportamentos dos indivíduos dependem de fatores situacionais. Dependendo do contexto, a distância psicológica pode moderar os efeitos do SCG nas representações mentais e em alguns comportamentos dos

indivíduos. A abordagem da distância hipotética é outra contribuição para esta literatura. Normalmente esta dimensão é pouco explorada, inclusive, nos estudos da área da Psicologia. Ao relacionar a Teoria do Nível de Interpretação ao SCG, não apenas estende-se a pesquisa de nível de interpretação para além dos objetos e eventos do cotidiano, mas também fornece elementos elucidativos sobre como os indivíduos reagem e respondem aos controles habilitantes e coercitivos.

5.2 IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Esta pesquisa apresenta implicações para a gestão e organizações. O estudo contemplou comportamentos relevantes para o campo organizacional. A literatura evidencia que o comprometimento com as metas é importante, porque sem ele, o estabelecimento de metas não funciona. Assim como, a satisfação com o sistema e justiça processual direcionam os indivíduos para comportamentos desejados e a percepção de suporte organizacional faz com que apoiem as metas organizacionais. Portanto, estes comportamentos merecem atenção e monitoramento dos seus respectivos gestores. A presente pesquisa sinaliza que estes comportamentos são impulsionados quando o SCG é habilitante.

Desta forma, alguns procedimentos organizacionais são recomendados, tais como: (i) discutir e explicar as metas organizacionais e individuais delineadas no PMS; (ii) permitir a experimentação e modificação de medidas de desempenho com a finalidade de apoiar as pessoas cujo desempenho está sendo mensurado e atender os propósitos organizacionais. Caso a reparação não for possível, fornecer explicações para tal prerrogativa; (iii) contemplar tantas medidas comuns como específicas na avaliação do desempenho das unidades organizacionais e dos seus respectivos gestores; (iv) incentivar que sugestões de melhoria no *design* e uso do SCG sejam fornecidas na organização e analisar estas contribuições; (v) avaliar o desempenho dos indivíduos com um conjunto de medidas, tanto financeiras como não financeiras, em diferentes perspectivas. Ponderar o peso nestas medidas para a consecução dos bônus; (vi) fornecer explicações de como cada meta individual contribui para o alcance das metas organizacionais; e (vii) demonstrar que os SCG não funcionam apenas como um dispositivo de controle da alta administração, mas que podem apoiar os seus respectivos usuários no desempenho de suas funções. A implementação de algumas destas medidas não acarretam em custos elevados para as organizações e podem contribuir para atitudes mais positivas dos indivíduos.

Os resultados da pesquisa indicam ainda que os SCG habilitantes e coercitivos moldam as representações mentais dos indivíduos. Este estudo evidenciou que o nível em que os indivíduos interpretam os eventos afeta seus comportamentos de comprometimento com as metas, satisfação com o sistema, suporte organizacional percebido e justiça processual. Assim, as organizações podem configurar seus SCG de acordo com as representações mentais desejadas. Por exemplo, caso desejem que indivíduos focalizem em metas específicas de desempenho e em uma ação particular, o processamento mais concreto é desejado. Neste caso, um SCG coercitivo talvez seja o mais adequado para tal. Por sua vez, quando necessitem que indivíduos enfatizem as implicações estratégicas, a formalização habilitante é a recomendada. Além disso, as organizações podem utilizar-se de alguns procedimentos para ampliar ou contrair os horizontes mentais das pessoas.

A pesquisa também evidenciou de que a distância temporal impacta na satisfação com o sistema na lógica coercitiva. Esta descoberta tem implicações importantes para a mudança organizacional, particularmente em contextos em que a alta administração está decidindo quando implementar um PMS. Quando o PMS segue a lógica mais habilitante, as organizações podem até antecipar a implementação do sistema, visto que os resultados deste estudo sinalizaram que neste tipo de formalização, o tempo de implementação não interfere nas atitudes dos indivíduos. Porém, quando o PMS segue a lógica mais coercitiva, recomenda-se que a alta administração comunique com antecedência a decisão da implementação do sistema para que efeitos da insatisfação sejam reduzidos. Recomenda-se ainda que o motivo da implementação, suas implicações para o coletivo e aspectos favoráveis sejam disseminados afim de diminuir a representação concreta advinda do SCG coercitivo. Estas ações devem permitir que gestores e funcionários mais afetados pelo PMS vejam sua implementação de forma mais positiva, levando-os a atitudes mais favoráveis.

5.3 LIMITAÇÕES E DIREÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Esta pesquisa tem várias limitações, que devem ser consideradas ao interpretar seus resultados, mas que representam oportunidades para futuras pesquisas. A primeira limitação decorre de que estudantes de graduação foram recrutados para o experimento, o que limita a generalização externa dos resultados da pesquisa para outras populações. Estudantes universitários podem se comportar de maneira diferente de gestores de empresas e de outros grupos de alunos, como, os de cursos de

especialização. Pesquisas futuras, portanto, podem ser replicadas em outros contextos organizacionais e institucionais. Além disso, manipulações experimentais maximizam a validade interna, mas às custas da validade externa (Reyt & Wiesenfeld, 2015). Assim, métodos alternativos de pesquisas, como estudos de caso longitudinais ou *surveys*, podem ser apropriados para aumentar a validade externa da pesquisa e confirmar as relações causais obtidas neste estudo.

A pesquisa não contemplou outras funções organizacionais, como, por exemplo, gerentes de produção ou funcionários no nível operacional, sendo esta a segunda limitação. Os participantes assumiram o papel de gerente de uma unidade organizacional em ambos estudos. Esta função exige que tenham uma visão ampla e que se preocupem com questões estratégicas, o que requer segundo os resultados desta pesquisa, um SCG habilitante, dada sua relação com alto nível de interpretação. No entanto, isso não significa que este tipo de sistema deva ser preponderante nas organizações. Em muitas situações organizacionais é necessário que as pessoas se preocupem com questões mais operacionais e enfatizem os meios para execução da ação, portanto, um processamento mais concreto dos eventos. Nestas situações, talvez um SCG delineado sob a formalização coercitiva possa ser o mais adequado, o que requer investigações na área.

O estudo focalizou em eventos específicos do PMS, sem adentrar em especificidades do trabalho dos gerentes das unidades, como, os tipos de tarefas que executam, como tomam decisão e resolvem problemas, como representam o seu trabalho no seu aspecto geral, o que se configura como uma terceira limitação da pesquisa. A pesquisa de TNI (ex: Cantor e Macdonald, 2009) tem apresentado evidências de que dependendo do tipo de tarefa, um determinado nível de interpretação possa ser mais apropriado. Tarefas analíticas têm sido associadas a um processamento mais concreto e tarefas criativas a uma representação mais abstrata. Pesquisas futuras poderiam contemplar este aspecto e averiguar como os SCG devem ser configurados para cada tipo de tarefa para maximizar o desempenho e como o nível de interpretação influencia na *performance*.

A quarta limitação é que o estudo focalizou em uma única dimensão da distância psicológica em cada pesquisa experimental. No campo organizacional, gestores tomam decisões que muitas vezes envolvem a presença de mais de uma dimensão da distância psicológica. Pesquisas da Psicologia apontam que as quatro dimensões da distância psicológica possuem efeitos semelhantes no nível de interpretação (ex: Wakslak, 2012) e que estão cognitivamente associadas entre si (Fiedler, Jung, Wänke e Alexopoulos, 2012; Stephan *et al.*, 2011). No entanto,

pesquisadores (Zhang & Wang, 2009; Bar-Anan *et al.*, 2007) especulam que possam existir diferenças fundamentais entre as dimensões, cogitando-se que algumas dimensões possam ser mais primárias do que outras. Embora alguns estudos, ainda que restritos, tenham combinado manipulações de dois tipos de distância no mesmo procedimento experimental, os efeitos dessas combinações sobre a abstração não foram sistematicamente analisados para determinar a natureza de sua interação (Soderberg *et al.*, 2014). Desta forma, não se sabe em que medida os resultados desta pesquisa permaneceriam com a presença de mais uma dimensão da distância psicológica proposta pela TNI. Por exemplo, no Estudo 1 os gerentes apresentaram maior grau de insatisfação com o sistema quando o SCG foi coercitivo e a distância temporal próxima. Estes resultados permaneceriam se os respondentes tivessem sido informados de que a probabilidade de recebimento de bônus naquela configuração era alta? Estudos futuros poderiam contemplar esta questão e aprofundar sobre as interações das dimensões da distância psicológica em contextos organizacionais.

A quinta limitação refere-se ao modelo de pesquisa adotado e suas escolhas teóricas e metodológicas. Outras dimensões da distância psicológica poderiam ser investigadas, como, a distância social e a espacial. As características de transparência interna e global poderiam ser contempladas. Assim como, outras taxionomias de controles e outros comportamentos dos indivíduos. O nível de interpretação foi mensurado em ambos os estudos. Pesquisas futuras poderiam replicar estes experimentos, porém, manipulando a representação mental dos indivíduos. Os efeitos de um SCG coercitivo nos comportamentos dos indivíduos permaneceriam os mesmos se uma representação mental abstrata fosse induzida? Como os indivíduos com uma representação concreta reagiriam a um SCG habilitante? Estas questões são oportunidades para estudos futuros. A pesquisa de TNI aparenta ser um campo promissor para estudos da área de Contabilidade Gerencial. Investigações da influência dos SCG nos comportamentos dos indivíduos sob a lente da Teoria do Nível de Interpretação podem trazer novos prenúncios nessa discussão.

REFERÊNCIAS

- Abernethy, M.A., & Chua, W.F. (1996). A field study of control system “redesign”: the impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569-606. doi:10.1111/j.1911-3846.1996.tb00515.x
- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89. doi: 10.2307/2393986
- Aguiar, A. B. (2017). Pesquisa experimental em contabilidade: propósito, desenho e execução. *Advances in Scientific & Applied Accounting*, 10(2), 224-244. doi: 10.14392/asaa.2017100206
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271-301. doi:10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X
- Ainslie, G. (1975). Specious reward: a behavioral theory of impulsiveness and impulse control. *Psychological bulletin*, 82(4), 463-496. doi:10.1037/h0076860
- Ainslie, G., & Haslam, N. (1992). Hyperbolic discounting. In G. Loewenstein & J. Elster (Eds.), *Choice over time* (pp. 57–92). New York: Russell Sage Foundation.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118. doi:10.1177/014920630302900107
- Anthony, R. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Boston: Harvard University.
- Aranda, C., Arellano, J., & Davila, A. (2018). Subjective bonuses and target setting in budget-based incentive contracts. *Management Accounting Research*. Available online 27 July 2018. doi:10.1016/j.mar.2018.07.003

- Appuhami, R. (2017). Exploring the relationship between strategic performance measurement systems and managers' creativity: the mediating role of psychological empowerment and organisational learning. *Accounting & Finance*. doi:10.1111/acfi.12287
- Au, N., Ngai, E. W., & Cheng, T. E. (2008). Extending the understanding of end user information systems satisfaction formation: An equitable needs fulfillment model approach. *MIS Quarterly*, 32(1), 43-66. doi: 10.2307/25148828
- Banker, R. D., Chang, H., & Pizzini, M. (2011). The judgmental effects of strategy maps in balanced scorecard performance evaluations. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(4), 259-279. doi:10.1016/j.accinf.2011.08.001
- Bar-Anan, Y., Liberman, N., & Trope, Y. (2006). The association between psychological distance and construal level: Evidence from an implicit association test. *Journal of Experimental Psychology: General*, 135(4), 609-622. doi:10.1037/0096-3445.135.4.609
- Bar-Anan, Y., Liberman, N., Trope, Y., & Algom, D. (2007). Automatic processing of psychological distance: evidence from a Stroop task. *Journal of Experimental Psychology: General*, 136(4), 610. doi:10.1037/0096-3445.136.4.610
- Barreto, I., & Patient, D. L. (2013). Toward a theory of intraorganizational attention based on desirability and feasibility factors. *Strategic Management Journal*, 34(6), 687-703. doi:10.1002/smj.2029
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173

- Berson, Y., Halevy, N., Shamir, B., & Erez, M. (2015). Leading from different psychological distances: A construal-level perspective on vision communication, goal setting, and follower motivation. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 143-155. doi:10.1016/j.leaqua.2014.07.011
- Beuren, I.M., & Santos, V. (2017). *Reflexos das configurações habilitantes e coercitivas do sistema de controle gerencial na resiliência organizacional*. Anais do Congresso EnANPAD, São Paulo, SP, Brasil, 41.
- Beuren, I.M., Klein, L., Lara, F.L., & Almeida, L.B. (2015). Percepção de justiça nos sistemas de controle gerencial aumenta comprometimento e confiança dos gestores? *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 20(2), 216-237. doi:10.1590/1982-7849rac2016140083
- Bipp, T., & Kleingeld, A. (2011). Goal-setting in practice: The effects of personality and perceptions of the goal-setting process on job satisfaction and goal commitment. *Personnel Review*, 40(3), 306-323. doi:10.1108/004834811111118630
- Bornemann, T., & Homburg, C. (2011). Psychological distance and the dual role of price. *Journal of Consumer Research*, 38(3), 490-504. doi:10.1086/659874
- Brown, R. (1958). How shall a thing be called? *Psychological Review*, 65(1), 14-21. doi:10.1037/h0041727
- Burgoon, E. M., Henderson, M. D., & Markman, A. B. (2013). There are many ways to see the forest for the trees: A tour guide for abstraction. *Perspectives on Psychological Science*, 8(5), 501-520. doi:10.1177/1745691613497964
- Burney, L.L., Radtke, R.R., & Widener, S.K. (2017). The intersection of “bad apples” “bad barrels,” and the enabling use of performance measurement systems. *Journal of Information Systems*, 31(2), 25-48. doi:10.2308/isyss-51624

- Burney, L. L., Henle, C. A., & Widener, S. K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra-and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 305-321. doi:10.1016/j.aos.2008.11.002
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615-633. doi:10.1037/0021-9010.83.4.615
- Cantor, D. E., & Macdonald, J. R. (2009). Decision-making in the supply chain: examining problem solving approaches and information availability. *Journal of Operations Management*, 27(3), 220-232. doi:10.1016/j.jom.2008.09.002
- Cantor, N., & Mischel, W. (1979). Prototypes in Person Perception. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 12, pp. 3-52). New York: Academic Press.
- Cha, M., Park, J. G., & Lee, J. (2014). Effects of team member psychological proximity on teamwork performance. *Team performance management*, 20(1/2), 81-96. doi:10.1108/tpm-03-2013-0007
- Chapman, C. S., & Kihn, L. A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 151-169. doi:10.1016/j.aos.2008.07.003
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems *design* within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127-168. doi:10.1016/S0361-3682(01)00027-7

- Chenhall, R.H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 395-422. doi:10.1016/j.aos.2004.08.001
- Choi, J., Hecht, G., Tafkov, I. D., & Towry, K. L. (2016). Vicarious learning under implicit contracts. *The Accounting Review*, 91(4), 1087-1108. doi:10.2308/accr-51293
- Chong, V. K., & Chong, K. M. (2002). Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation modeling approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 65-86. doi:10.2308/bria.2002.14.1.65
- Chong, V. K., & Johnson, D. M. (2007). Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. *Accounting and Business Research*, 37(1), 3-19. doi:10.1080/00014788.2007.9730055
- Chong, V. K., & Tak-Wing, S. L. (2003). Testing a model of the motivational role of budgetary participation on job performance: a goal setting theory analysis. *Asian Review of Accounting*, 11(1), 1-17. doi:10.1108/eb060760
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: a meta analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), pp. 278-321. doi:10.1006/obhd.2001.2958
- Cojuharenco, I., Patient, D., & Bashshur, M. R. (2011). Seeing the “forest” or the “trees” of organizational justice: Effects of temporal perspective on employee concerns about unfair treatment at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(1), 17-31. doi:10.1016/j.obhdp.2011.05.008
- Conselho Nacional de Saúde (2012). Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

- Costa, T., Duarte, H., & A. Palermo, O. (2014). Control mechanisms and perceived organizational support: Exploring the relationship between new and traditional forms of control. *Journal of Organizational Change Management*, 27(3), 407-429. doi:10.1108/JOCM-11-2012-0187
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48. doi:10.5465/amp.2007.27895338
- Cugueró-Escofet, N., & Rosanas, J. M. (2013). The just *design* and use of management control systems as requirements for goal congruence. *Management Accounting Research*, 24(1), 23-40. doi:10.1016/j.mar.2012.11.001
- Cui, Y., Jiao, H., Wang, G., & Zhao, G. (2018). Organizational justice and management trustworthiness during organizational Change: Interactions of Benevolence, Integrity, and managerial approaches. *Information Processing & Management*. doi:10.1016/j.ipm.2018.10.008
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355. doi:10.1016/j.jbusres.2010.01.003
- Decramer, A., Smolders, C., & Vanderstraeten, A. (2013). Employee performance management culture and system features in higher education: relationship with employee performance management satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 352-371. doi:10.1080/09585192.2012.680602
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. *Information Systems Research*, 3(1), 60-95. doi:10.1287/isre.3.1.60
- Du, Y., Zhang, L., & Tekleab, A. G. (2018). Job strains, job control, and POS on employee performance: An interactionist perspective. *Journal of Business Research*, 82(1), 213-219. doi:10.1016/j.jbusres.2017.09.040

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507. doi:10.1037/0021-9010.71.3.500
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51-59. doi:10.1037/0021-9010.75.1.51
- Elliott, W. B., Rennekamp, K. M., & White, B. J. (2015). Does concrete language in disclosures increase willingness to invest?. *Review of Accounting Studies, 20*(2), 839-865. doi:10.1007/s11142-014-9315-6
- Elliott, W. B., Hodge, F. D., & Sedor, L. M. (2012). Using online video to announce a restatement: Influences on investment decisions and the mediating role of trust. *The Accounting Review, 87*(2), 513-535. doi:10.2308/accr-10202
- Englund, H., & Gerdin, J. (2014). Developing enabling performance measurement systems: on the interplay between numbers and operational knowledge. *European Accounting Review, 24*(2), 277-303. doi:10.1080/09638180.2014.918517
- Epstein, S. (1977). Avoidance–approach: The fifth basic conflict. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 46*(5), 1016-1022. doi:10.1037/0022-006X.46.5.1016
- Eyal, T., Liberman, N., Trope, Y., & Walther, E. (2004). The pros and cons of temporally near and distant action. *Journal of Personality and Social Psychology, 86*(6), 781-795. doi:10.1037/0022-3514.86.6.781
- Eyal, T., Liberman, N., & Trope, Y. (2008). Judging near and distant virtue and vice. *Journal of Experimental Social Psychology, 44*(4), 1204-1209. doi:10.1016/j.jesp.2008.03.012
- Fávero, L. P., Belfior, E. P., Silva, F. L. & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The *design* and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. doi:10.1016/j.mar.2009.07.003
- Ferry, L., & Ahrens, T. (2017). Using management control to understand public sector corporate governance changes: Localism, public interest, and enabling control in an English local authority. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(4), 548-567. doi:10.1108/JAOC-12-2016-0092
- Fiedler, K., Jung, J., Wänke, M., & Alexopoulos, T. (2012). On the relations between distinct aspects of psychological distance: An ecological basis of construal-level theory. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(5), 1014-1021. doi:10.1016/j.jesp.2012.03.013
- Förster, J., Friedman, R. S., & Liberman, N. (2004). Temporal construal effects on abstract and concrete thinking: consequences for insight and creative cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2), 177-189. doi:10.1037/0022-3514.87.2.177
- Free, C. (2007). Supply-chain accounting practices in the UK retail sector: Enabling or coercing collaboration? *Contemporary Accounting Research*, 24(3), 897-933. doi:10.1506/car.24.3.9
- Freitas, A. L., Clark, S. L., Kim, J. Y., & Levy, S. R. (2009). Action-construal levels and perceived conflict among ongoing goals: Implications for positive affect. *Journal of Research in Personality*, 43(5), 938-941. doi:10.1016/j.jrp.2009.05.006
- Frezatti, F., Aguiar, A. B., & Rezende, A. J. (2007). Relacionamento entre atributos da contabilidade gerencial e satisfação do usuário. *Revista de Administração*, 8(2), 128-161.
- Fujita, K. (2008). Seeing the forest beyond the trees: A construal-level approach to self-control. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(3), 1475-1496. doi:10.1111/j.1751-9004.2008.00118.x

- Fujita, K., Henderson, M. D., Eng, J., Trope, Y., & Liberman, N. (2006a). Spatial distance and mental construal of social events. *Psychological Science*, *17*(4), 278-282. doi:10.1111/j.1467-9280.2006.01698.x
- Fujita, K., & Sasota, J. A. (2011). The effects of construal levels on asymmetric temptation-goal cognitive associations. *Social Cognition*, *29*(2), 125-146. doi:10.1521/soco.2011.29.2.125
- Fujita, K., Trope, Y., Liberman, N., & Levin-Sagi, M. (2006b). Construal levels and self-control. *Journal of personality and social psychology*, *90*(3), 351. doi:10.1037/0022-3514.90.3.351
- George, D., Mallery, M., 2010. *SPSS For Windows Step by Step: a Simple Guide and Reference*, 17.0 Update, 10th ed. Pearson, Boston.
- Geppert, M. (2015). Reflections on the methods of how we present and compare the political contents of our research: A prerequisite for critical institutional research. *Journal of Management Inquiry*, *24*(1), 100-104. doi:10.1177/1056492614545305
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2016). Effects of management control mechanisms: towards a more comprehensive analysis. *Journal of Business Economics*, *87*(2), 185-219. doi:10.1007/s11573-016-0816-6
- Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends?. *Journal of Applied Psychology*, *72*(1), 55-61. doi:10.1037/0021-9010.72.1.55
- Groen, B. A., van de Belt, M., & Wilderom, C. P. (2012). Enabling performance measurement in a small professional service firm. *International journal of productivity and performance management*, *61*(8), 839-862. doi:10.1108/17410401211277110
- Hartmann, F. G., & Maas, V. S. (2011). The effects of uncertainty on the roles of controllers and budgets: an exploratory study. *Accounting and Business Research*, *41*(5), 439-458. doi:10.1080/00014788.2011.597656

- Hartmann, F., & Slapničar, S. (2012). The perceived fairness of performance evaluation: The role of uncertainty. *Management Accounting Research*, 23(1), 17-33. doi:10.1016/j.mar.2011.10.004
- Henderson, M. D. (2009). Psychological distance and group judgments: The effect of physical distance on beliefs about common goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35(10), 1330-1341. doi:10.1177/0146167209340905
- Henderson, M. D. (2011). Mere physical distance and integrative agreements: When more space improves negotiation outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(1), 7-15. doi:10.1016/j.jesp.2010.07.011
- Henderson, M. D., Fujita, K., Trope, Y., & Liberman, N. (2006). Transcending the "here": the effect of spatial distance on social judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(5), 845-856. doi:10.1037/0022-3514.91.5.845
- Henderson, M. D., Trope, Y., & Carnevale, P. J. (2006). Negotiation from a near and distant time perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4), 712-729. doi:10.1037/0022-3514.91.4.712
- Henderson, M. D., Wakslak, C. J., Fujita, K., & Rohrbach, J. (2011). Construal Level Theory and Spatial Distance. *Social Psychology*, 42(3), 165-173. doi:10.1027/1864-9335/a000060
- Henri, J.F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77-103. doi:10.1016/j.aos.2004.10.003
- Henttu-Aho, T. (2016). Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 13(1), 31-56. doi:10.1108/QRAM-09-2014-0058

- Herda, D. N., & Lavelle, J. J. (2011). The effects of organizational fairness and commitment on the extent of benefits big four alumni provide their former firm. *Accounting, Organizations and Society*, 36(3), 156-166. doi:10.1016/j.aos.2011.02.005
- Hershfield, H.E., Kramer, L.A. (2017). Examining the Effect of Social Distance on Financial Decision-Making. *Working Paper*. Recuperado de <https://rady.ucsd.edu/docs/seminars/kramer-paper.pdf>.
- Ho, C. K., Ke, W., & Liu, H. (2015). Choice decision of e-learning system: Implications from construal level theory. *Information & Management*, 52(2), 160-169. doi:10.1016/j.im.2014.07.003
- Hollenbeck, J. R., & Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 212-220. doi:10.1037/0021-9010.72.2.212
- Holmqvist, J., Guest, D., & Grönroos, C. (2015). The role of psychological distance in value creation. *Management Decision*, 53(7), 1430-1451. doi:10.1108/md-06-2014-0335
- Hoy, W. K., & Sweetland, S. R. (2001). *Designing better schools: The meaning and measure of enabling school structures*. *Educational administration quarterly*, 37(3), 296-321. doi:10.1177/00131610121969334
- Iacobucci, D., Saldanha, N., & Deng, X. (2007). A meditation on mediation: Evidence that structural equations models perform better than regressions. *Journal of Consumer Psychology*, 17(2), 139-153. doi:10.1016/S1057-7408(07)70020-7
- Jordan, S., & Messner, M. (2012). Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 544-564. doi:10.1016/j.aos.2012.08.002
- Jørgensen, B., & Messner, M. (2009). Management control in new product development: The dynamics of managing flexibility and efficiency. *Journal of Management Accounting Research*, 21(1), 99-124. doi:10.2308/jmar.2009.21.1.99

- Joshi, K. (1992). A causal path model of the overall user attitudes toward the MIS function: The case of user information satisfaction. *Information & Management*, 22(2), 77-88. doi:10.1016/0378-7206(92)90063-L
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Intuitive prediction: Biases and corrective procedures. *Management Science*, 12(1), 313-327.
- Kassim, E. S., Jailani, S. F. A. K., Hairuddin, H., & Zamzuri, N. H. (2012). Information system acceptance and user satisfaction: The mediating role of trust. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57(1), 412-418. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1205
- Kihn, L. A. (2011). How do controllers and managers interpret budget targets?. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(3), 212-236. doi:10.1108/18325911111164187
- King, W. R., & Marks Jr, P. V. (2008). Motivating knowledge sharing through a knowledge management system. *Omega*, 36(1), 131-146. doi:10.1016/j.omega.2005.10.006
- Kivetz, Y., & Tyler, T. R. (2007). Tomorrow I'll be me: The effect of time perspective on the activation of idealistic versus pragmatic selves. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(2), 193-211. doi:10.1016/j.obhdp.2006.07.002
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., & Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 885-896. doi:10.1037/0021-9010.84.6.885
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., Wright, P. M., & DeShon, R. P. (2001). The assessment of goal commitment: A measurement model meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(1), 32-55. doi:10.1006/obhd.2000.2931
- Klitmøller, A., & Luring, J. (2016). When distance is good: A construal level perspective on perceptions of inclusive international language use. *International Business Review*, 25(1), 276-285. doi:10.1016/j.ibusrev.2015.05.006

- Koonce, L., Seybert, N., & Smith, J. (2011). Causal reasoning in financial reporting and voluntary disclosure. *Accounting, Organizations and Society*, 36(4-5), 209-225. doi:10.1016/j.aos.2011.03.006
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522. doi:10.1080/09585190500521581
- Langevin, P., & Mendoza, C. (2013). How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours? *European Management Journal*, 31(3), 209-222. doi:10.1016/j.emj.2012.12.001
- Lau, C. M., & Lim, E. W. (2002). The effects of procedural justice and evaluative styles on the relationship between budgetary participation and performance. *Advances in Accounting*, 19(1), 139-160. doi:10.1016/S0882-6110(02)19008-0
- Lau, C. M., & Moser, A. (2008). Behavioral effects of nonfinancial performance measures: The role of procedural fairness. *Behavioral Research in Accounting*, 20(2), 55-71. doi:10.2308/bria.2008.20.2.55
- Lau, C. M., & Sholihin, M. (2005). Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction?. *The British Accounting Review*, 37(4), 389-413. doi:10.1016/j.bar.2005.06.002
- Lerner, E., Streicher, B., Sachs, R., Raue, M., & Frey, D. (2015). The effect of construal level on risk-taking. *European Journal of Social Psychology*, 45(1), 99-109. doi:10.1002/ejsp.2067
- Leventhal, G.S. (1980). *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships*. In: Gergen, K., Greenberg, M., & Willis, R. (Eds.). *Social exchange: new advances in theory and research*. New York: Plenum Press.

- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.
- Libby, T. (1999). The influence of voice and explanation on performance in a participative budgeting setting. *Accounting, Organizations and Society*, 24(2), 125-137. doi:10.1016/S0361-3682(98)00043-9
- Libby, T. (2001). Referent cognitions and budgetary fairness: a research note. *Journal of Management Accounting Research*, 13(1), 91-105. doi:10.2308/jmar.2001.13.1.91
- Liberman, N., & Förster, J. (2009). The effect of psychological distance on perceptual level of construal. *Cognitive science*, 33(7), 1330-1341. doi:10.1111/j.1551-6709.2009.01061.x
- Liberman, N., & Trope, Y. (1998). The role of feasibility and desirability considerations in near and distant future decisions: A test of temporal construal theory. *Journal of personality and social psychology*, 75(1), 5-18. doi:10.1037/0022-3514.75.1.5
- Liberman, N., & Trope, Y. (2014). Traversing psychological distance. *Trends in Cognitive Sciences*, 18(7), 364-369. doi:10.1016/j.tics.2014.03.001
- Liberman, N., Sagristano, M. D., & Trope, Y. (2002). The effect of temporal distance on level of mental construal. *Journal of experimental social psychology*, 38(6), 523-534. doi:10.1016/s0022-1031(02)00535-8
- Liberman, N., Trope, Y., & Stephan, E. (2007). Psychological distance. In E.T. Higgins & A.W. Kruglanski (Eds.), *Social psychology: A handbook of basic principles* (2nd ed., Vol. 2, pp. 353–383). New York: Guilford Press.
- Liberman, N., Trope, Y., & Wakslak, C. (2007). Construal level theory and consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 17(2), 113-117. doi:10.1016/S1057-7408(07)70017-7

- Liberman, N., Trope, Y., McCrea, S. M., & Sherman, S. J. (2007). The effect of level of construal on the temporal distance of activity enactment. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(1), 143-149. doi:10.1016/j.jesp.2005.12.009
- Lill, J. B. (2016). *When the Cat's (Far) Away: The Effect of Control Centralization and Compensation Interdependence on Performance Misreporting*. Working paper.
- Lind, EA and TR Tyler (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York, NY: Plenum Press.
- Lindquist, T.M. (1995). Fairness as an antecedent to participative budgeting: examining the effects of distributive justice, procedural justice and referent cognitions on satisfaction and performance. *Journal of Management Accounting Research*, 7(1), 122-147.
- Lipe, M. G., & Salterio, S. E. (2000). The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*, 75(3), 283-298. doi:10.2308/accr.2000.75.3.283
- Liviatan, I., Trope, Y., & Liberman, N. (2008). Interpersonal similarity as a social distance dimension: Implications for perception of others' actions. *Journal of experimental social psychology*, 44(5), 1256-1269. doi:10.1016/j.jesp.2008.04.007
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13(1), 23-39. doi:10.5465/amr.1988.4306771
- Magee, J. C., Kilduff, G. J., & Heath, C. (2011). On the folly of principal's power: Managerial psychology as a cause of bad incentives. *Research in organizational behavior*, 31, 25-41. doi:10.1016/j.riob.2011.09.002
- Magee, J. C., & Smith, P. K. (2013). The social distance theory of power. *Personality and Social Psychology Review*, 17(2), 158-186. doi:10.1177/1088868312472732

- Magner, Johnson, Little, Staley & Welker, (2006). The case for fair budgetary procedures. *Managerial Auditing Journal*, 21(4), 408-419. doi:10.1108/02686900610661414
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114. doi:10.2308/bria-50333
- Maiga, A. S., & Jacobs, F. (2007). Budget participation's influence on budget slack: The role of fairness perceptions, trust and goal commitment. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 5(1), 39-58.
- Malmi, T., & Brown, D.A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. doi:10.1016/j.mar.2008.09.003
- Mcphee, G.P. (2013). *The effects of non-cash incentives, payoff timing, and task type on performance* (Dissertation Doctor). Georgia State University, Atlanta, GA, United States.
- Medin, D. L., & Smith, E. E. (1984). Concepts and concept formation. *Annual Review of Psychology*, 35(1), 113-138.
- Merchant, K. A. (1985). *Control in business organizations*. Cambridge: Ballinger.
- Merchant, K.A., & Otley, D.T. (2007). A review of the literature on control and accountability. In: Chapman, C.S., Hopwood, A.G., & Shields, M.D. (Eds.). *Handbook of Management Accounting Research* (vol. 2, pp. 785-802). UK: Elsevier Science.
- Merchant, K., & Van der Stede, W.A. (2007). *Management Control Systems*, 2^a ed. Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England.
- Miller, N. E. (1944). Experimental studies of conflict. In J. McV. Hunt (Ed.), *Personality and the behavior disorders*. New York: Ronald Press.

- Mischel, W. (1974). Processes in delay of gratification. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 7). New York: Academic Press.
- Mischel, W., Shoda, Y., & Rodriguez, M. I. (1989). Delay of gratification in children. *Science*, 244(4907), 933-938. doi:10.1126/science.2658056
- Mitchell, J. I., Gagné, M., Beaudry, A., & Dyer, L. (2012). The role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to new information technology. *Computers in Human Behavior*, 28(2), 729-738. doi:10.1016/j.chb.2011.11.021
- Mucci, D. M. (2014). *Influência do estilo de uso do orçamento empresarial sobre as percepções de seus usuários*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Mukherjee, K., & Upadhyay, D. (2018). Effect of mental construals on cooperative and competitive conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*. doi:10.1108/IJCMA-11-2017-0136
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499-523. doi:10.1016/j.aos.2009.10.005
- Nakashima, N. A., Daniels, D. P., & Laurin, K. (2017). It's about time: Divergent evaluations of restrictive policies in the near and distant future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 142, 12-27. doi:10.1016/j.obhdp.2017.07.005
- Nan, X. (2007). Social distance, framing, and judgment: A construal level perspective. *Human Communication Research*, 33(4), 489-514. doi:10.1111/j.1468-2958.2007.00309.x
- Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2006). How top management teams use management accounting systems to implement strategy. *Journal of Management Accounting Research*, 18(1), 21-53. doi:10.2308/jmar.2006.18.1.21

- Niesiobędzka, M., & Kołodziej, S. (2017). The fair process effect in taxation: the roles of procedural fairness, outcome favorability and outcome fairness in the acceptance of tax authority decisions. *Current Psychology*, 1-8. doi:10.1007/s12144-017-9762-x
- Nisan, M. (1972). Dimension of time in relation to choice behavior and achievement orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21(2), 175-182. doi:10.1037/h0032245
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*. McGraw-Hill, New York.
- Nussbaum, S., Liberman, N., & Trope, Y. (2006). Predicting the near and distant future. *Journal of Experimental Psychology: General*, 135(2), 152-161. doi:10.1037/0096-3445.135.2.152
- O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology*, 48(2), 197-209. doi:10.1111/j.1464-0597.1999.tb00058.x
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382. doi:10.1006/mare.1999.0115
- Oyadomari, J. C. T., Duque, B., Nisiyama, E. K., Dutra-de-Lima, R. G., & Mendonça Neto, O. R. D. (2018). Use of management reports and performance of sales managers in an insurance company. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(78), 343-354. doi:10.1590/1808-057x201805970
- Radtke, R. R., & Widener, S. K. (2016). *The complex world of control: integration of ethics and uses of control*. In Performance Measurement and Management Control: Contemporary Issues (pp. 17-38). Emerald Group Publishing Limited.
- Rasso, J. T. (2015). Construal instructions and professional skepticism in evaluating complex estimates. *Accounting, Organizations and Society*, 46, 44-55. doi:10.1016/j.aos.2015.03.003

- Renn, R. W., Danehower, C., Swiercz, P. M., & Icenogle, M. L. (1999). Further examination of the measurement properties of Leifer & McGannon's (1986) Goal Acceptance and Goal Commitment Scales. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(1), 107-113. doi:10.1348/096317999166536
- Reyt, J. N., & Wiesenfeld, B. M. (2015). Seeing the forest for the trees: Exploratory learning, mobile technology, and knowledge workers' role integration behaviors. *Academy of Management Journal*, 58(3), 739-762. doi:10.5465/amj.2013.0991
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi:10.1037/0021-9010.87.4.698
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030. doi:10.1016/j.jbusres.2008.05.003
- Rosch, E. (1975). Cognitive representations of semantic categories. *Journal of Experimental Psychology: General*, 104(3), 192-233. doi:10.1037/0096-3445.104.3.192
- Rosch, E. (1978). Principles of categorization. In Rosch, Eleanor & Lloyd, Barbara B. (eds), *Cognition and categorization*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Salehzadeh, R., Asadi, A., Khazaei Pool, J., Reza Ansari, M., & Haroni, A. (2014). The influence of perceived organizational support on dimensions of learning organization: An empirical study of SMEs in Iran. *The Learning Organization*, 21(3), 206-219. doi:10.1108/TLO-08-2013-0040
- Sánchez, J. M., Vélez, M. L., & Ramón-Jerónimo, M. A. (2012). Do suppliers' formal controls damage distributors' trust?. *Journal of Business Research*, 65(7), 896-906. doi:10.1016/j.jbusres.2011.06.002

- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). Experimental and Quasi-Experimental for Generalized *Designs* Causal Inference. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 223, 623. <http://doi.org/10.1198/jasa.2005.s22>
- Sholihin, M., Pike, R., Mangena, M., & Li, J. (2011). Goal-setting participation and goal commitment: Examining the mediating roles of procedural fairness and interpersonal trust in a UK financial services organisation. *The British Accounting Review*, 43(2), 135-146. doi:10.1016/j.bar.2011.02.003
- Sholihin, M. (2013). How does procedural fairness affect performance evaluation system satisfaction?(evidence from a UK Police Force). *Gadjah Mada International Journal of Business*, 15(3), 23-247.
- Simons, R. (1995). *Levers of control*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Smith, M. *Research methods in accounting*. London: Sage, 2003.
- Smith, P. K., & Trope, Y. (2006). You focus on the forest when you're in charge of the trees: power priming and abstract information processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(4), 578-596. doi: 10.1037/0022-3514.90.4.578
- Simmers, C. A., & McMurray, A. J. (2018). Organisational justice and managing workplace innovation: how important are formal procedures?. *International Journal of Innovation Management*, 21 p. doi: 10.1142/S1363919619500269
- Soderberg, C. K., Callahan, S. P., Kochersberger, A. O., Amit, E., & Ledgerwood, A. (2015). The effects of psychological distance on abstraction: Two meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 141(3), 525. doi:10.1037/bul0000005
- Souza, G. E., Anzilago, M., & Beuren, I.M. (2017). Efeito da percepção habilitante dos sistemas de custeio pelos gestores no desempenho de suas tarefas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 20(3), 416-441. doi:10.21714/1984-3925_2017v20n3a6

- Souza, G. E., & Beuren, I. M. (2018). Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(77), 194-212. doi:10.1590/1808-057x201805850
- Stephan, E., Liberman, N., & Trope, Y. (2011). The effects of time perspective and level of construal on social distance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(2), 397-402.
- Strauß, E., & Zecher, C. (2013). Management control systems: a review. *Journal of Management Control*, 23(4), 233-268. doi:10.1007/s00187-012-0158-7
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Al Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees' creativity: The mediating role of perceived organizational support. *Management Research Review*, 41(1), 113-132. doi:10.1108/MRR-02-2017-0032
- Sweeney, P.D., & McFarlin, D.B. (1997). Process and outcome: gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18(1), pp. 83-98. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199701)18:1<83::AID-JOB779>3.0.CO;2-3
- Tan, S. L., & Lau, C. M. (2012). The impact of performance measures on employee fairness perceptions, job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10(2), 57-72.
- Tang, G., Yu, B., Cooke, F. L., & Chen, Y. (2017). High-performance work system and employee creativity: The roles of perceived organisational support and devolved management. *Personnel Review*, 46(7), 1318-1334. doi:10.1108/PR-09-2016-0235
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185. doi:10.1016/j.mar.2012.04.003

- Thaler, R. (1981). Some empirical evidence on dynamic inconsistency. *Economics Letters*, 8(3), 201-207. doi:10.1016/0165-1765(81)90067-7
- Thibaut, J.W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: L. Erlbaum Associates.
- Thomas, T. F. (2016). Motivating revisions of management accounting systems: An examination of organizational goals and accounting feedback. *Accounting, Organizations and Society*, 53, 1-16. doi:10.1016/j.aos.2016.07.001
- Thomas, R. C., Kim, S., Goldstein, D., Hasher, L., Wong, K., & Ghai, A. (2007). Do you see what I see? The impact of age differences in time perspective on visual attention. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 62(5), 247-252. doi:10.1093/geronb/62.5.P247
- Thompson, D. V., Hamilton, R. W., & Rust, R. T. (2005). Feature fatigue: When product capabilities become too much of a good thing. *Journal of Marketing Research*, 42(4), 431-442. doi:10.1509/jmkr.2005.42.4.431
- Trope, Y., & Liberman, N. (2000). Temporal construal and time-dependent changes in preference. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 876-889. doi:10.1037//0022-3514.79.6.876
- Trope, Y., & Liberman, N. (2003). Temporal construal. *Psychological Review*, 110(3), 403-421. doi:10.1037/0033-295x.110.3.403
- Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117(2), 440-463.
- Trope, Y., Liberman, N., & Wakslak, C. (2007). Construal levels and psychological distance: Effects on representation, prediction, evaluation, and behavior. *Journal of consumer psychology*, 17(2), 83-95. doi:10.1016/S1057-7408(07)70013-X

- Tubbs, M. E. (1993). Commitment as a moderator of the goal-performance relation: A case for clearer construct definition. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 86-97. doi:10.1037/0021-9010.78.1.86
- Vallacher, R. R., & Wegner, D. M. (1987). What do people think they're doing? Action identification and human behavior. *Psychological Review*, 94(1), 3-15.
- Van der Hauwaert, E., & Bruggeman, W. (2015). The effect of monetary rewards on autonomous motivation in an enabling performance measurement context. *Corporate Ownership & Control*, 12(3), 341-356.
- Van Thielen, T., Bauwens, R., Audenaert, M., Van Waeyenberg, T., & Decramer, A. (2018). How to foster the well-being of police officers: The role of the employee performance management system. *Evaluation and Program Planning*, 70(1), 90-98. doi:10.1016/j.evalprogplan.2018.07.003
- Van Waeyenberg, T., Decramer, A., Desmidt, S., & Audenaert, M. (2017). The relationship between employee performance management and civil servants' turnover intentions: a test of the mediating roles of system satisfaction and affective commitment. *Public Management Review*, 19(6), 747-764. doi:10.1080/14719037.2016.1209230
- Van Waeyenberg, T., & Decramer, A. (2018). Line managers' AMO to manage employees' performance: the route to effective and satisfying performance management. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22. doi:10.1080/09585192.2018.1445656
- Voußem, L., Kramer, S., & Schäffer, U. (2016). Fairness perceptions of annual bonus payments: The effects of subjective performance measures and the achievement of bonus targets. *Management Accounting Research*, 30 (1), 32-46. doi:10.1016/j.mar.2015.10.001

- Wakslak, C. J. (2012). The where and when of likely and unlikely events. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *117*(1), 150-157. doi:10.1016/j.obhdp.2011.10.004
- Wakslak, C., & Trope, Y. (2009). The effect of construal level on subjective probability estimates. *Psychological Science*, *20*(1), 52-58. doi:10.1111/j.1467-9280.2008.02250.x
- Wakslak, C. J., Trope, Y., Liberman, N., & Alony, R. (2006). Seeing the forest when entry is unlikely: probability and the mental representation of events. *Journal of Experimental Psychology: General*, *135*(4), 641-653. doi:10.1037/0096-3445.135.4.641
- Weisner, M. M. (2015). Using construal level theory to motivate accounting research: a literature review. *Behavioral Research in Accounting*, *27*(1), 137-180. doi:10.2308/bria-51063
- Weisner, M. M., & Sutton, S. G. (2015). When the world isn't always flat: The impact of psychological distance on auditors' reliance on specialists. *International Journal of Accounting Information Systems*, *16*, 23-41. doi:10.1016/j.accinf.2014.11.001
- Wentzel, K. (2002). The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting. *Behavioral Research in Accounting*, *14*(1), 247-271. doi:10.2308/bria.2002.14.1.247
- Whiting, H. J., Kline, T. J., & Sulsky, L. M. (2008). The performance appraisal congruency scale: An assessment of person-environment fit. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *57*(3), 223-236. doi:10.1108/17410400810857239
- Wiesenfeld, B. M., Reyt, J. N., Brockner, J., & Trope, Y. (2017). Construal level theory in organizational research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*(1), 367-400. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113115

- Williams, L. E., Stein, R., & Galguera, L. (2014). The distinct affective consequences of psychological distance and construal level. *Journal of Consumer Research*, 40(6), 1123-1138. doi:10.1086/674212
- Wilson, J., Crisp, C. B., & Mortensen, M. (2013). Extending construal-level theory to distributed groups: Understanding the effects of virtuality. *Organization Science*, 24(2), 629-644. doi:10.1287/orsc.1120.0750
- Wood, M. O., Noseworthy, T. J., & Colwell, S. R. (2013). If you can't see the forest for the trees, you might just cut down the forest: the perils of forced choice on "seemingly" unethical decision-making. *Journal of business ethics*, 118(3), 515-527. doi:10.1007/s10551-012-1606-x
- Wouters, M., & Roijmans, D. (2011). Using prototypes to induce experimentation and knowledge integration in the development of enabling accounting information. *Contemporary Accounting Research*, 28(2), 708-736. doi:10.1111/j.1911-3846.2010.01055.x
- Wouters, M., & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4), 488-516. doi:10.1016/j.aos.2007.05.002
- Yakimova, R., Owens, M., & Sydow, J. (2018). Formal control influence on franchisee trust and brand-supportive behavior within franchise networks. *Industrial Marketing Management*, in press. doi:10.1016/j.indmarman.2018.07.010
- Zhang, M., & Wang, J. (2009). Psychological distance asymmetry: The spatial dimension vs. other dimensions. *Journal of Consumer Psychology*, 19(3), 497-507. doi:10.1016/j.jcps.2009.05.001