

Sistema de Medição de Desempenho Habilitante: efeitos na Justiça, na Motivação e no Desempenho Gerencial

Enabling Performance Measurement Systems: effects on Justice, Motivation and Managerial Performance

Rubia Frehner Poffo

Mestra em Ciências Contábeis pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB), Brasil.

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração (PPG-CC/FURB), Brasil.

Endereço: Rua Antonio da Veiga, 140. Itoupava Seca – Blumenau - SC, Brasil. CEP: 89030903)

E:-mail: rfpoffo@furb.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4081-2428>

Micheli Aparecida Lunardi

Doutora em Ciências Contábeis e Administração. Universidade Regional de Blumenau (FURB), Brasil.

Professora permanente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Regional de Blumenau (PPG-CC/FURB), Brasil.

E:-mail: malunardi@furb.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0622-928X>

Resumo

A presente pesquisa aborda o sistema de medição de desempenho habilitante e seus efeitos na justiça, na motivação e no desempenho gerencial. Para isso, foi utilizada uma metodologia inferencial, por meio de levantamento com 128 gestores de nível intermediário de organizações brasileiras. A análise foi conduzida utilizando a técnica de modelagem por equações estruturais, com o auxílio do software SmartPLS4. Os principais resultados da pesquisa demonstraram que gestores de nível intermediário que percebem o ambiente de trabalho como habilitante desenvolvem suas atividades com maior sentimento de justiça processual, ou seja, percebem que os processos organizacionais são justos. Da mesma forma, o sistema de medição de desempenho habilitante contribui para que o gestor de nível intermediário sinta maior motivação para desenvolver seu trabalho. Além disso, gestores motivados tendem a orientar e liderar seus subordinados de modo mais eficaz para atingir as metas impostas pela organização, o que resulta em um maior desempenho gerencial. Estes resultados expandem a literatura envolvendo a teoria da autodeterminação, destacando que o sentimento de justiça no ambiente organizacional corrobora para que os gestores se sintam mais motivados. Estes achados podem servir de base para a alta administração, uma vez que a justiça nos processos de trabalho, a exposição das percepções dos gestores em relação às decisões organizacionais e a observância de princípios éticos e morais elevam a motivação dos gestores para o desenvolvimento de suas atividades.

Palavras-chave: Sistema de Medição de Desempenho Habilitante; Justiça Processual; Motivação Autônoma; Desempenho Gerencial.

Abstract

The present study examines the enabling performance measurement system and its effects on justice, motivation, and managerial performance. To achieve this, an inferential methodology was employed through a survey involving 128 mid-level managers from Brazilian organizations. The analysis was conducted using the structural equation modeling technique with the support of SmartPLS4 software. The main findings of the study indicate that mid-level managers who perceive the work environment as enabling are more likely to develop a greater sense of procedural justice, that is, they perceive organizational processes as fair. Similarly, the enabling performance measurement system contributes to increased motivation among mid-level managers to perform their work. Moreover, motivated managers tend to guide and lead their subordinates more effectively to achieve organizational goals, which, in turn, results in higher managerial performance. These results expand the literature related to self-determination theory, highlighting that perceptions of justice in the organizational environment support managers in feeling more motivated. These findings can also provide a basis for senior management, as fairness in work processes, transparency regarding managers' perceptions of organizational decisions, and adherence to ethical and moral principles enhance managers' motivation to carry out their responsibilities.

Keywords: *Enabling Performance Measurement System; Procedural Justice; Autonomous Motivation; Managerial Performance.*

1 Introdução

O gestor de nível intermediário exerce um papel fundamental ao combinar competências técnicas (conhecimento) e comportamentais (comunicação), atuando como um elo entre os níveis hierárquicos da organização (Lavarda et al., 2010; Bastoni et al., 2016). Suas responsabilidades incluem avaliar propostas alinhadas aos interesses organizacionais, coletar e compartilhar informações, orientar colaboradores e promover a coesão da força de trabalho (Zonatto, 2019). Assim, o desempenho gerencial reflete a intensidade com que essas atividades são realizadas, abrangendo tanto a qualidade quanto a quantidade do trabalho desenvolvido (Mahoney et al., 1965).

Nesse contexto, o gestor de nível intermediário domina as métricas de trabalho estruturadas nos sistemas de informações gerenciais (SIG) (Bastoni et al., 2016). Seus conhecimentos englobam controles organizacionais que orientam as tarefas, os processos administrativos e aspectos culturais da organização (Malmi & Brown, 2008). Estas configurações do ambiente organizacional, também chamados por Adler e Borys (1996) de sistemas de medição de desempenho (SMDs), permitem que o gestor desenvolva seu trabalho de modo perceber mais controles (coercitivos) e a sentir maior liberdade (habilitantes) para desenvolver seu trabalho.

Enquanto o SMD coercitivo é norteador por controles que levam os gestores a conformidade, sendo um inibidor da motivação (Van der Hauwaert et al., 2022), o modelo habilitante do SMD promove um ambiente de trabalho no qual a alta administração apoia gestores de níveis intermediários, oferecendo constantemente *feedbacks* que os ajudam a executar suas funções de maneira eficiente (Adler & Borys, 1996). Esses sistemas fornecem informações que ampliam as competências dos gestores, gerando neles um sentimento de justiça em relação às práticas organizacionais (Susiana et al., 2018). Isso ocorre porque os gestores compreendem e confiam nas regras e nos procedimentos estabelecidos (Beuren et al., 2016). O SMD habilitante baseia-se em quatro fatores: reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade.

Esses elementos permitem que os gestores corrijam problemas imprevistos (reparo), acessem informações completas sobre as métricas organizacionais (transparência interna e

global) e avaliem o contexto geral antes de tomar decisões (flexibilidade) (Adler & Borys, 1996; Van der Hauwaert et al., 2022). A transparência implementada pela alta administração contribui para a percepção de justiça no ambiente de trabalho (Beuren et al., 2016), o que, por sua vez, aumenta a motivação para desempenhar suas funções (Gagné et al., 2015), resultado em gestores que desenvolvem seu trabalho de forma mais eficaz (Susiana et al., 2018).

A percepção de justiça processual, que emerge quando as métricas e procedimentos são percebidos como justos, é central para o ambiente organizacional (Thibaut & Walker, 1975; Dalimunthe et al., 2024). A justiça processual preocupa-se com a equidade nos processos de avaliação e reconhecimento, garantindo a estabilidade e a legitimidade das decisões organizacionais (Beuren, 2016; Dalimunthe et al., 2024). Além disso, estudos apontam que a motivação autônoma também desempenha um papel significativo no aumento do desempenho de gestores de nível intermediário (De Baerdemaeker & Bruggeman, 2015; Pfister & Lukka, 2019; Van der Hauwaert et al., 2022).

Sob a perspectiva da teoria da autodeterminação, a motivação autônoma reflete o bem-estar do indivíduo ao realizar tarefas que lhe proporcionam sentimento de realização pessoal (Gagné et al., 2015). Quando gestores se sentem capacitados a cumprir suas metas, eles experimentam maior motivação para desenvolver seu trabalho (Gagné et al., 2015; Roussillon Soyer et al., 2021). Que por consequência o levam a desenvolver seu trabalho de forma mais eficaz, corroborando para o aumento de seu desempenho (Mahoney et al., 1965).

Estudos têm explorado a justiça processual no contexto organizacional. Por exemplo, a análise de seu impacto na motivação em pequenas vinícolas francesas (Roussillon Soyer et al., 2021), sua relação com o desempenho gerencial em processos orçamentários (Santos et al., 2023) e sua influência na clareza das metas estabelecidas pela alta administração (Ha & Moon, 2023). Ainda, as tarefas realizadas pelos gestores de nível intermediário geralmente apresentam altos níveis de complexidade, o que pode levar esses profissionais a desenvolverem distúrbios, como estresse e ansiedade, especialmente quando são submetidos a condições de trabalho sob pressão (Van Der Hauwaert et al., 2022; Ting & Ahn, 2023). Além disso, uma pesquisa publicada pela Revista Exame (2022) revelou que 76% dos gestores no Brasil têm colegas de trabalho afastados por motivos psicológicos, como estresse e ansiedade.

Sob a perspectiva da teoria da autodeterminação, esses desafios podem ser interpretados como um reflexo do desequilíbrio entre as demandas organizacionais e os fatores motivacionais dos gestores (Deci & Ryan, 2000). Quando as condições de trabalho não favorecem o atendimento a percepção de justiça processual, a motivação dos gestores é comprometida, contribuindo para o aumento de problemas psicológicos. Por outro lado, ambientes organizacionais que promovem suporte organizacional, clareza de metas e justiça processual podem mitigar os efeitos negativos do estresse, fortalecendo a motivação autônoma e a resiliência desses profissionais. Com isso, o objetivo desta pesquisa consiste em analisar o sistema de medição de desempenho habilitante e seus efeitos na justiça, na motivação e no desempenho gerencial

Esta pesquisa apresenta contribuições significativas nos âmbitos teórico, prático e social. O estudo avança ao integrar características centrais da avaliação de desempenho habilitante com a percepção de justiça processual dos gestores de nível intermediário no ambiente organizacional. A pesquisa oferece novos insights para a literatura expandindo a literatura envolvendo a teoria da autodeterminação, visto que o modelo habilitante do SMD influencia na motivação autônoma dos gestores e, conseqüentemente, em seu desempenho. Essa abordagem contribui para o aprofundamento da teoria, ao demonstrar que a motivação autônoma caracterizada pela sensação de bem-estar ao realizar tarefas significativas é um mediador importante na relação entre justiça processual e desempenho gerencial.

Além disso, o estudo estende os achados de Santos et al. (2023) ao explorar a interação entre justiça, motivação e desempenho para além do contexto orçamentário, abrangendo diferentes segmentos de mercado. Essa abordagem amplia a aplicabilidade dos resultados e fornece uma visão mais abrangente e representativa das dinâmicas organizacionais. No âmbito prático e social, a pesquisa traz contribuições ao destacar a perspectiva motivacional dos gestores de nível intermediário em relação à justiça processual no ambiente de trabalho. Esses achados podem servir como um recurso estratégico para a alta administração compreender a percepção dos gestores e ajustar suas práticas organizacionais, promovendo um ambiente que favoreça percepção de métricas de trabalho mais justas.

Adicionalmente, os resultados indicam que os gestores compartilham percepções em relação a justiça processual, sugerindo uma consistência de valores organizacionais. Essa descoberta pode orientar práticas inclusivas de gestão que valorizem a equidade nas relações organizacionais. Por fim, os achados desta pesquisa podem despertar o interesse de estudantes, gestores e pesquisadores interessados em explorar ainda mais as interseções entre justiça organizacional, motivação e desempenho. Ao oferecer uma análise que combina rigor teórico com relevância prática, o estudo contribui não apenas para a teoria da autodeterminação, mas também para a construção de ambientes organizacionais mais justos e eficazes.

2 Fundamentação e Desenvolvimento de Hipóteses

O SMD habilitante é uma configuração de ambiente de trabalho onde os indivíduos realizam suas tarefas com maior bem-estar, apoiados por feedback constante sobre seus processos e resultados (De Baerdemaeker & Bruggeman, 2015; Franco-Santos & Otley, 2018; Van der Hauwaert et al., 2022). Esse modelo é especialmente relevante para organizações descentralizadas, nas quais se busca orientar os comportamentos dos gestores enquanto se preserva sua autonomia na tomada de decisões sobre a melhor forma de atingir metas organizacionais (Franco-Santos & Otley, 2018; Lepistö & Lepistö, 2024).

A partir de uma reanálise da burocracia organizacional, Adler e Borys (1996) identificaram duas abordagens principais do SMD: coercitivo e habilitante. O modelo habilitante é caracterizado por quatro dimensões essenciais: reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade. No contexto desse modelo, o ambiente de trabalho impacta diretamente a percepção de justiça processual dos gestores, especialmente em relação à aplicação das políticas organizacionais (Susiana et al., 2018). A liberdade para ajustar processos (reparo) e o acesso a informações detalhadas (transparência interna e global) são elementos que moldam a maneira como os gestores de nível intermediário percebem a justiça processual no ambiente de trabalho (Susiana et al., 2018; Lepistö & Lepistö, 2024).

Sob a ótica da teoria da autodeterminação um ambiente de trabalho que promove justiça e autonomia fortalece a motivação necessária para os gestores, que se sentem capacitados e valorizados ao exercer suas funções (Deci & Ryan, 2000). A justiça processual, nesse contexto, está relacionada à percepção de que os procedimentos organizacionais são justos e que os gestores têm liberdade para expressar seus pontos de vista e contribuir para a tomada de decisões (Beuren et al., 2016; Susiana et al., 2018). No modelo habilitante, a combinação de feedback constante e procedimentos claros aumenta o sentimento de justiça processual, o que, por sua vez, favorece a motivação autônoma e o desempenho (Susiana et al., 2018; Dalimunthe et al., 2024).

A pesquisa de Lepistö e Lepistö (2024) destaca que ambientes de trabalho em que os gestores não possuem informações suficientes levam a percepção de injustiça processual. Ainda, a pesquisa de Susiana et al. (2018) identificaram uma relação positiva entre o SMD

habilitante e a justiça processual no setor industrial da Indonésia, reforçando o potencial desse modelo para criar ambientes de trabalho mais justos. Dado isso, a primeira hipótese desta pesquisa visa descobrir se gestores de organizações brasileiras que sentem o SMD como habilitante tendem a ter maior sentimento de justiça processual em relação ao trabalho que desenvolvem.

H₁ – O sistema de medição de desempenho habilitante se relaciona de forma positiva com a justiça processual.

As dimensões do sistema de medição de desempenho habilitante (reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade) criam um ambiente que permite aos gestores desempenharem suas funções de forma mais autônoma (Van der Hauwaert & Bruggeman, 2015; Lepistö & Lepistö, 2024). A capacidade de corrigir processos e implementar melhorias (reparo), aliada ao acesso às informações necessárias para a execução das atividades (transparência interna e global), fortalece a autonomia dos gestores, aumentando sua motivação no trabalho (Wong-On-Wing et al., 2010; Van der Hauwaert et al., 2022).

A flexibilidade proporcionada pelo SMD habilitante é fundamental para atender às necessidades específicas que surgem durante a tomada de decisões, permitindo que os gestores adaptem suas abordagens de forma eficaz (Abernethy et al., 2010). Nesse contexto, os gestores de nível intermediário experimentam maior satisfação no trabalho, sentindo-se realizados e valorizados em suas funções (Wong-On-Wing et al., 2010; Van der Hauwaert et al., 2022). O acesso a informações claras e abrangentes proporcionado pela transparência organizacional também fomenta oportunidades de aprendizado, permitindo que os gestores desempenhem suas atividades de maneira mais eficiente e alinhada aos objetivos organizacionais (Adler & Borys, 1996; Souza & Beuren, 2018).

De acordo com Van der Hauwaert et al. (2022), esses elementos contribuem para aumentar a motivação autônoma dos gestores, gerando um sentimento de pertencimento à organização. Sob a perspectiva da teoria da autodeterminação, a motivação autônoma é um estado em que o indivíduo se sente plenamente satisfeito e engajado com seu trabalho, alcançando maior alinhamento entre seus valores pessoais e os objetivos organizacionais (Deci & Ryan, 2000). Isso leva o gestor a definir metas mais desafiadoras, utilizando os recursos disponíveis de forma eficaz para atingir resultados superiores (Van der Hauwaert et al., 2022; Ihsan, 2023).

Estudos como o de Van der Hauwaert et al. (2022) evidenciam que, em contextos habilitantes, os gestores de nível intermediário experimentam maior satisfação e motivação autônoma, aprimorando seu desempenho e contribuindo para o sucesso organizacional. Com base nesses achados, espera-se que, no cenário organizacional brasileiro, um ambiente de trabalho habilitante proporcione um aumento significativo na motivação autônoma dos gestores de nível intermediário, uma vez que lhes oferece maior liberdade e acesso a informações claras e precisas para a realização de suas funções. Nessa perspectiva, elaborou-se a segunda hipótese da pesquisa:

H₂ – O sistema de medição de desempenho habilitante se relaciona de forma positiva com a motivação autônoma.

A justiça processual reflete a liberdade que o gestor de nível intermediário possui para expressar suas opiniões, percepções e influenciar as decisões organizacionais durante o processo de tomada de decisão (Burney et al., 2009; Beuren et al., 2016; Dalimunthe et al., 2024). Esse conceito está relacionado à consistência entre as informações e os procedimentos utilizados pelos gestores para tomar decisões, garantindo que o processo decisório seja

transparente e justo (Burney et al., 2009; Beuren et al., 2016). Além disso, a justiça processual envolve as regras que orientam os princípios éticos e morais da organização, promovendo um ambiente de trabalho alinhado com valores de equidade e respeito (Burney et al., 2009; Dalimunthe et al., 2024).

Sob a ótica da teoria da autodeterminação, a justiça processual proporciona aos gestores uma sensação de autonomia ao permitir que eles participem ativamente das decisões, tenham acesso a informações claras sobre os processos de trabalho e percebam a aplicação uniforme das regras. Quando os gestores têm a oportunidade de expressar suas ideias e percepções, sentem-se mais motivados, uma vez que sua autonomia é reforçada pela clareza e consistência nas normas e procedimentos organizacionais (Spessatto & Beuren, 2013). A percepção de que as normas e regras se aplicam igualmente a todos os funcionários fortalece a motivação, pois o gestor sente que sua liberdade de ação e a equidade no tratamento aumentam sua capacidade de desempenhar o trabalho de forma autônoma e eficaz (Beuren et al., 2016).

Portanto, quando a organização padroniza e comunica de forma transparente as regras e os procedimentos, ela cria um ambiente que favorece a motivação autônoma dos gestores de nível intermediário (Roussillon Soyer et al., 2022). No contexto da teoria da autodeterminação, essa motivação autônoma é um dos principais preditores do bem-estar e do desempenho dos indivíduos, pois ela resulta da liberdade para tomar decisões alinhadas aos próprios valores e objetivos (Dalimunthe et al., 2024).

Assim, espera-se que, no cenário organizacional brasileiro, gestores de nível intermediário que percebem a justiça processual em seu ambiente de trabalho apresentem um nível mais elevado de motivação autônoma, o que se refletirá em seu desempenho e satisfação profissional. Diante disso, a terceira hipótese desta pesquisa é formulada para investigar essa relação:

H₃ – A justiça processual se relaciona de forma positiva com a motivação autônoma.

Sob a perspectiva da teoria da autodeterminação, diferentes forças motivacionais influenciam as ações dos indivíduos em um contexto de trabalho, particularmente pela distinção entre motivação autônoma e motivação controlada (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). A motivação autônoma, considerada mais alinhada ao bem-estar e ao desempenho, é vista como o tipo de motivação mais eficaz para prever o desempenho dos gestores (Vansteenkiste et al., 2008; Van Der Hauwaert et al., 2022). Ela incentiva os gestores a agirem de acordo com o que acreditam ser a maneira mais adequada ou eficiente de realizar suas tarefas, com base em sua experiência e competências profissionais (Gagné & Deci, 2005; Gagné et al., 2015). Esse tipo de motivação está intrinsecamente ligado à autonomia e ao sentimento de autodeterminação, que são fundamentais para o desenvolvimento de um trabalho mais satisfatório e eficaz (Deci & Ryan, 2000).

Por outro lado, a motivação controlada, que é baseada em recompensas externas ou pressões, tem demonstrado não gerar os mesmos resultados positivos, como o bem-estar, a satisfação no trabalho e o desempenho (Gagné & Deci, 2005; Vansteenkiste et al., 2008). Em vez de promover uma sensação de controle interno, ela pode levar a um comportamento mais mecânico e menos inovador. Por isso, neste estudo, concentra-se a investigação sobre a motivação autônoma, que é reconhecida como a mais eficaz para impulsionar a performance e o comprometimento dos indivíduos (Gagné & Deci, 2005; Gagné et al., 2015; Vansteenkiste et al., 2008; Van Der Hauwaert et al., 2022). A motivação autônoma é, portanto, o fator que impulsiona o gestor a desenvolver e melhorar constantemente sua atuação, já que ele sente que suas ações estão alinhadas com seus próprios valores e objetivos profissionais (Wong-On-Wing et al., 2010).

Estudos indicam que gestores motivados autonomamente apresentam desempenho superior em vários aspectos, como na definição de estratégias, coleta e análise de informações, e no compartilhamento de ideias com outros departamentos (Van Der Hauwaert et al., 2022). Wong-On-Wing et al. (2010) também encontraram uma relação positiva entre motivação autônoma e desempenho gerencial. Além disso, Kunz (2015) revelou que a avaliação de desempenho resulta em maior esforço de trabalho apenas para aqueles com alta motivação autônoma, reforçando a ideia de que essa motivação é um fator crucial para o sucesso no ambiente organizacional.

Diante disso, espera-se que, no contexto organizacional brasileiro, a motivação autônoma seja um motor importante para os gestores de nível intermediário no aumento de seu desempenho gerencial. A capacidade de agir com autonomia, alinhada aos seus próprios valores e à forma como a organização transmite feedback e transparência, provavelmente levará os gestores a um desempenho mais eficaz. Com isso, formula-se a quarta hipótese desta pesquisa:

H₄ – A motivação autônoma se relaciona de forma positiva com o desempenho gerencial.

Um ambiente de trabalho habilitante favorece a transparência tanto interna, permitindo que os gestores acessem informações sobre os processos sob sua responsabilidade, quanto global, fornecendo acesso a informações sobre os processos de outros departamentos da organização (De Baerdemaeker & Bruggeman, 2015; Franco-Santos & Otley, 2018; Van der Hauwaert et al., 2022). Essa transparência é um elemento essencial para a promoção da motivação autônoma, uma vez que os gestores se sentem mais seguros e competentes para tomar decisões informadas, alinhadas com as necessidades organizacionais. Quando as regras e procedimentos são aplicados de forma consistente e justa a todos, os gestores tendem a perceber o ambiente de trabalho como justo, o que eleva seu sentimento de justiça processual (Beuren et al., 2016; Lepistö & Lepistö, 2024).

A possibilidade de corrigir contingências e adaptar processos (reparo) também é fundamental. Quando os gestores têm a autonomia de realizar ajustes nas práticas e nos processos de trabalho, sentem que estão em um ambiente onde a justiça e o reconhecimento são praticados, o que impacta diretamente sua motivação e desempenho (Spessatto & Beuren, 2013). A percepção de que os processos de avaliação de desempenho são justos e que sua opinião é levada em consideração nas decisões aumentam o compromisso dos gestores e sua motivação autônoma, o que contribui para um desempenho gerencial superior (Susiana et al., 2018; Dalimunthe et al., 2024).

Além disso, quando os gestores de nível intermediário percebem que o ambiente de trabalho é justo e que suas ideias são ouvidas, eles tendem a buscar ativamente interações fora da sua esfera hierárquica, com outros departamentos ou até mesmo fora da organização. Esse comportamento está alinhado com o conceito de motivação autônoma, pois reflete o desejo do gestor de contribuir para o bem-estar da organização como um todo, ajustando suas ações de acordo com os objetivos mais amplos da empresa (Susiana et al., 2018). Esses gestores são mais propensos a compartilhar informações, realizar consultas e buscar novas soluções para alcançar as metas estabelecidas pela organização.

Assim, espera-se que, no contexto organizacional brasileiro, gestores de nível intermediário que trabalham em um ambiente habilitante, caracterizado pela transparência, ao perceber o ambiente como justo, tenham um desempenho gerencial superior. Com base nessa perspectiva, formula-se a quinta e última hipótese desta pesquisa:

H₅ – A justiça processual medeia de forma positiva a relação entre o sistema de medição de desempenho habilitante e o desempenho gerencial.

3 Procedimentos Metodológicos

3.1 Contexto da população, coleta de dados e amostra

Os participantes desta pesquisa são gestores de nível intermediário pertencentes às 1.000 maiores e mais bem avaliadas organizações do Brasil, conforme a classificação realizada pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC) em parceria com o comitê executivo da Revista Exame no ano de 2022. Contudo, destaca-se que os convites para participação não foram enviados a todos os gestores dessas organizações. Em vez disso, foram enviados seis convites por empresa. De acordo com Van der Hauwaert et al. (2022), gestores de nível intermediário possuem conhecimento sobre os sistemas de medição de desempenho habilitantes (SMD) e as normas estabelecidas pela administração organizacional.

Após o levantamento da população desta pesquisa, fez-se o pré-teste do constructo deste estudo, sendo realizado mediante à aplicação do instrumento de pesquisa enviado via e-mail para três profissionais que desenvolvem a atividade de gestão de nível intermediário e quatro doutorandos, pesquisadores da área de contabilidade gerencial do programa de pós-graduação em ciências contábeis e administração da universidade regional de Blumenau. Inicialmente, explicou-se a finalidade do pré-teste aos convidados, sendo solicitada a sua participação e colaboração para que avaliassem cada item, e caso entendessem pertinente, apontassem os questionamentos que não se apresentavam de forma clara.

Com isso, mediante solicitação, foram realizadas alterações em algumas palavras da redação dos itens do constructo para que estes se adequassem ao cenário organizacional brasileiro. Para proceder com a coleta de dados, foi elaborado um questionário apresentado em três blocos: carta de apresentação, características demográficas e medidas do questionário. Além disso, no início do questionário foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual os participantes aceitaram participar da pesquisa e autorizaram a utilização dos dados coletados para publicações científicas. Destaca-se, ainda, que a participação dos gestores de nível intermediário ocorreu de forma voluntária.

Deste modo, deu-se início ao envio dos questionários, sendo enviados 1.359 convites no período entre novembro de 2023 a janeiro de 2024, após o aceite do convite, fez-se o envio dos questionários aos profissionais. 642 convites foram aceitos, destes, 145 retornaram, porém, 17 continham *outliers*. Foram considerados outliers as respostas que se encontravam incompletas (1), as respostas na qual o gestor descreveu não possuir subordinados a seu comando (6). E ainda as respostas na qual o respondente afirmou ter apenas um nível acima (dez), visto que este nível normalmente é representado pela diretoria e pelo CEO da organização (Lavarda et al., 2010). A remoção dos *outliers* resultou em 128 respostas válidas, representando uma amostra final de 9,41%.

Considerando que as medidas utilizadas para a coleta de dados partiram do mesmo questionário, existe a possibilidade de haver viés do método comum e de não resposta. Assim, fez-se o teste de fator único de Harman (Podsakoff e Organ, 1986), para isso, foi realizada a análise fatorial de componentes principais nos 42 itens que mensuram as quatro variáveis da pesquisa. Os resultados revelaram que a variância total explicada por um único fator é de 28,287% (ideal <0,50) (Podsakoff e Organ, 1986).

E o teste (médias e comparação das respostas) para testar o contraste entre as respostas de dois grupos (os primeiros 25% e os últimos 25%) (Af Wählberg & Poom, 2015). Que apresentou resultados ($p > 0,05$) indicaram a inexistência de viés de não resposta. Com isso, os testes indicam que o viés de método comum e de não resposta não é uma preocupação nesta pesquisa.

3.2 Mensuração das variáveis

As medidas utilizadas neste trabalho foram operacionalizadas a partir da literatura relacionada, deste modo o instrumento de pesquisa adotado para a coleta de dados foi desenvolvido com questões objetivas, contemplando as variáveis analisadas no estudo. Para captar o SMD habilitante, utilizou-se o constructo desenvolvido por Van der Hauwaert et al., (2022), sendo um constructo formativo de segunda ordem com 24 itens (reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade, contendo seis itens para cada dimensão).

A variável de justiça processual operacionalizada nesta pesquisa foi adaptada por Beuren et al. (2016) para se adaptar no cenário organizacional brasileiro. A primeira versão da variável de justiça processual foi desenvolvida por Burney, Henle e Widener (2009) a partir da literatura proposta por Leventhal et al. (1980). A justiça processual é medida por meio de um constructo reflexivo com sete itens. Para captar a motivação autônoma foi utilizado o constructo de Gagné et al. (2015) sendo este, um constructo de segunda ordem desenvolvido de forma reflexiva com seis itens.

A última variável utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa é o desempenho gerencial, que teve sua primeira versão desenvolvida por Mahoney em 1965, sendo que a primeira versão do constructo contava com oito questões de escala *likert*. A versão do constructo utilizada para esta pesquisa foi remodelada por Zonatto et al. (2019), o constructo constituído de forma reflexiva passou a ter nove itens para captar o desempenho gerencial no contexto orçamentário brasileiro. Todos os constructos da pesquisa foram operacionalizados com escala tipo *Likert* (sete pontos).

3.3 Variável de Controle

Foram incluídas duas variáveis de controle no modelo proposto, considerando que os níveis hierárquicos variam de dois e sete níveis acima do respondente e "inúmeros" abaixo do nível hierárquico do respondente, fez-se a inserção da variável de controle de níveis hierárquicos (NIVH). Dado que, diferentes níveis hierárquicos podem ter diferentes percepções sobre o SMD Habilitante no ambiente organizacional (Van Der Hauwaert et al., 2022). E tempo de trabalho na organização (TTRA), visto que gestores que trabalham por um longo período em uma organização tendem a ter maior conhecimento sobre as medidas de mensuração do desempenho dos gestores (Beuren et al., 2016). As variáveis de controle foram mensuradas por meio de variável *dummy* (1 = para o segundo e terceiro nível e 0 caso contrário, 1 = para período de experiência superior a 5 anos e um dia e 0 caso contrário).

3.4 Técnica aplicada na análise dos dados

A utilização do modelo de equações estruturais (MEE), deu-se devido sua prestabilidade nas pesquisas envolvendo o tema gestão e sua robustez em relação à falta de regularidade dos dados da pesquisa. O modelo de equações estruturais ainda pode ser utilizado em modelos teóricos que apresentam determinado grau de complexidade, permitindo que sejam testadas as relações entre os constructos (Hair et al., 2022).

Faul et al. (2009) apresenta a necessidade de reputar a capacidade da amostra, para isso utilizou-se o software *G*Power* 3.1, para calcular o tamanho do efeito (f^2) médio (0.15), α err prob de 0.05, poder ($1 - \beta$ err prob) de 0.80, considerando 3 preditores na variável que possuíam o máximo número de setas. Sendo assim, tem-se a necessidade mínima de 118 respostas (Faul et al., 2009). Desta forma, a amostra desta pesquisa foi composta por 128 respostas validas, sendo a amostra considerada adequada para a utilização do *software* PLS4 no modelo proposto. Ademais, utilizou-se o *software* SPSS para a estatística descritiva.

4 Resultados

4.1 Amostra da Pesquisa

A maior parte dos respondentes da pesquisa são homens (78,91%), seguidos por mulheres (20,31%) e por um participante (0,78%) que se identificou como não binário. Em relação à faixa etária, 50% possuem entre 36 e 45 anos. Quanto à formação acadêmica, 37,50% dos respondentes possuem graduação em contabilidade e 69,53% possuem especialização. Além disso, 11,72% indicaram ter pós-graduação, com destaque para mestrado em contabilidade (cinco respondente), mestrado em administração (dois respondentes) e mestrado em finanças (um respondente). Sete respondentes também relataram ter doutorado em contabilidade.

No que se refere à experiência profissional, 39,84% possuem entre seis e 10 anos de experiência na função, seguidos por 20,31% com dois a cinco anos. Em relação ao tempo de trabalho na organização atual, 32,03% indicaram estar na empresa há dois a cinco anos, enquanto 42,97% afirmaram ter entre um e cinco anos de experiência em funções similares em outras organizações. A amostra é composta majoritariamente por gestores financeiros (13,64%), seguidos por gestores de contratos (11,82%), de controladoria (10,00%), de investimentos, produção e custos (8,18%), e outros gestores, como de vendas, administrativo, operacional e agrônomo (6,36% cada), além de gestores de riscos (4,55%).

Quanto ao perfil das organizações, a maioria está no mercado há entre 51 e 75 anos (38,28%), seguidas por aquelas com 26 a 50 anos (30,47%) e por empresas com até 25 anos de atuação (25,00%). Geograficamente, 42,19% das organizações estão localizadas na região Sudeste, que inclui Rio de Janeiro, Espírito Santo, São Paulo e Minas Gerais, sendo esta última destacada por seu papel como centro financeiro do país. Em seguida, 27,34% estão no Sul, 17,97% atuam em mais de uma região, e 4,69% operam em todo o Brasil. Quanto ao porte das organizações, 59,38% são classificadas como grandes, com faturamento superior a R\$ 300 milhões, seguidas por 18,75% com faturamento entre R\$ 90 milhões e R\$ 300 milhões. Ainda, 9,38% preferiram não responder a essa pergunta.

Em relação aos níveis hierárquicos, 41,41% dos respondentes indicaram ter entre dois e três níveis acima de sua função, 38,28% relataram quatro a cinco níveis acima e 20,31% mencionaram mais de seis níveis superiores. Por outro lado, 39,84% indicaram a existência de três a quatro níveis hierárquicos abaixo de sua função, seguidos por 33,59% com um ou dois níveis inferiores e 14,84% que descreveram entre cinco e seis níveis hierárquicos abaixo de sua função.

4.2 Abordagem Quantitativa: PLS-SEM

De acordo com as orientações de Hair Jr. et al. (2022), cargas fatoriais superiores a 0,500 são consideradas adequadas para demonstrar a validade do modelo de mensuração. Com base nesse critério, três itens do constructo de Sistema de Medição de Desempenho (SMD) Habilitante, especificamente na dimensão "reparo" (REP_04, REP_05 e REP_06), foram removidos, pois apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,500, comprometendo a robustez da análise.

Tabela 1
Estatística descritiva, confiabilidade e validade convergente

Painel A								
Variáveis	I T	Min.	Máx.	Média	D P	A F	C R	AVE
SMD Habilitante	1 - 7	1	7	5.68	0,946	0.779	0.859	0.609
Justiça Processual	1 - 7	2	7	5.15	1,041	0.882	0.909	0.588
Motivação Autônoma	1 - 7	2	7	5.44	0,928	0.876	0.910	0.673

Desempenho Gerencial	1 - 7	1	7	4.73	1,458	0.901	0.920	0.562
NIVH	1 - 0	0	1	0.85	-	-	-	-
TTRA	1 - 0	0	1	0.48	-	-	-	-
Painel B		Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT)						
Variáveis	DO	JP	MO	NIVH	SMD H	TETRA		
SMD Habilitante								
Justiça Processual	0,552							
Motivação Autônoma	0,608	0,857						
Desempenho Gerencial	0,068	0,073	0,300					
NIVH	0,359	0,717	0,721	0,055				
TTRA	0,118	0,114	0,083	0,046	0,126			
Painel C		Fornell-Lacker						
Variáveis	DO	JP	MO	NIVH	SMD H	TETRA		
Desempenho Gerencial	0.750	-						
Justiça Processual	0.505	0.767	-					
Motivação Autônoma	0.564	0.775	0.820	-				
NIVH	0.095	0.085	0.041	1.000	-			
SMD Habilitante	0.319	0.625	0.608	0.054	0.545			
TTRA	0.004	0.049	0.010	0.046	0.002	1.000		

Legenda: SMD H: Sistema de Medição de Desempenho Habilitante; NIVH: Nível Hierárquico; TTRA: Tempo de trabalho na organização;

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de dados da pesquisa (2025).

O Painel A da Tabela 1 apresenta informações detalhadas sobre a análise realizada, incluindo a estatística descritiva dos dados, como intervalo teórico (IT), valores mínimos e máximos observados, médias e desvios-padrão (DP). Também são evidenciados os indicadores de confiabilidade do modelo, como o *Alpha de Cronbach* (valores superiores a 0,70) e a Confiabilidade Composta (CR, também maior que 0,70). Por fim, é apresentada a validade convergente, avaliada por meio da Variância Média Extraída (AVE), com valores superiores a 0,50, conforme os critérios estabelecidos na literatura (Hair Jr. et al., 2022). Esses indicadores reforçam a consistência interna e a validade do modelo de mensuração após os ajustes realizados.

O Painel B apresenta os resultados da validade discriminante avaliada por meio do índice *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT), com valores inferiores a 0,90, conforme os critérios estabelecidos por Hair Jr. et al. (2022). E O Painel C apresenta o critério Fornell-Larcker, o cálculo da variância compartilhada consiste na comparação entre a variâncias extraídas dos constructos e a variância compartilhada dos constructos da pesquisa, sendo que, o mínimo proposto é de 0,500 (Fornell & Larcker, 1981).

Esses resultados indicam que os construtos avaliados possuem diferenças conceituais suficientemente claras, o que confirma a adequação do modelo e sua validade discriminante. Essa evidência reforça a confiabilidade dos dados e valida a continuidade da análise utilizando a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Adicionalmente, o modelo de mensuração foi avaliado quanto à multicolinearidade por meio do *Variance Inflation Factor* (VIF), cujo valor máximo observado foi 1,350. Esse resultado está bem abaixo do limite crítico de 5,0, indicando que não há problemas de multicolinearidade entre as variáveis incluídas no modelo.

4.3 Achados da Pesquisa E Discussão dos Resultados

A Tabela 2 (Painel A) evidencia os resultados de mensuração do modelo de pesquisa, pode-se também visualizar no Painel A os coeficientes de determinação (R^2) para os construtos analisados. Esses coeficientes representam o percentual de variância explicada por cada variável dependente no modelo. Destaca-se o coeficiente de determinação da variável

motivação autônoma, alcançou um valor de 62,30%, indicando um elevado poder explicativo e reforçando a robustez do modelo nesse aspecto específico.

Os resultados demonstram que o modelo mais habilitante do SMD leva ao aumento do sentimento de justiça processual dos gestores ($\beta = 0,606 / p < 0,000$), confirmando a H_1 da pesquisa. Com isso, gestores que desenvolvem seu trabalho em ambientes habilitantes, nos quais possuem maior sensação de bem-estar, flexibilidade e acesso a informações para realizar suas atividades, apresentam maior sentimento de justiça processual. Isto é, percebem que sua opinião é levada em consideração no processo de tomada de decisão na organização.

Dessa forma, receber feedback constante, trabalhar em um ambiente no qual o gestor tem a possibilidade de sentir bem-estar e possuir informações disponíveis sobre os processos de trabalho permitem que ele expresse seu ponto de vista e participe das decisões organizacionais. Esses resultados reforçam a literatura anterior, evidenciando que gestores que têm a oportunidade de corrigir o sistema, que contam com maior flexibilidade e acesso às informações, possuem maior clareza em relação aos valores organizacionais, bem como aos procedimentos éticos aplicados ao trabalho (Franco-Santos & Otley, 2018; Dalimunthe et al., 2024).

Esses resultados corroboram os achados de Susiana et al. (2018), que, ao investigar organizações financeiras da Indonésia, descobriram que o SMD habilitante aumenta o sentimento de justiça processual dos gestores. Por outro lado, contradizem os achados de Lepistö e Lepistö (2024), que, ao investigar de forma qualitativa a relação entre SMD habilitante e justiça em prestadores de serviços contábeis, identificaram que a liberdade proporcionada pelo SMD habilitante aumenta o sentimento de injustiça desses profissionais.

A segunda hipótese de pesquisa H_2 sugere que o SMD habilitante promove o aumento da motivação autônoma dos gestores ($\beta = 0,203 / p < 0,005$), sendo a hipótese confirmada. Esses resultados evidenciam que um modelo de trabalho mais habilitante no SMD permite que gestores sintam maior motivação autônoma ao desempenhar suas atividades, estando alinhados com os princípios da teoria da autodeterminação. De acordo com a SDT, a motivação autônoma emerge quando as necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento são satisfeitas (Deci & Ryan, 2000).

Tabela 2
Resultados das relações investigadas

Painel A			
Variável Dependente			
Efeito Direto	JP	MO	DG
SMD Habilitante	0,606*** 8,215	0,203** 2,823	
JP		0,650*** 10,492	
MO			0,561*** 11,192
R ²	31,5%	37,00%	62,30%
Painel B			
Efeito Indireto	MO		DG
SMD H → JP → MO			0,203*** 4,088
SMD H → MO			0,118 1,591
SMD H → JP	0,386*** 4,720		0,221*** 4,189
JP → MO			0,315***

4,594

Painel C			
Var. de Controle	JP	MO	DG
NIVH*	0,124	0,119	
	0,598	1,286	
TEEXP*	-0,226		0,196*
	1,651		1,527

Legenda: SMD H: Sistema de Medição de Desempenho Habilitante; JP: Justiça Processual; MO: Motivação Autônoma; DO: Desempenho Gerencial.

Nota 1: Utilizou-se *bootstrapping* 5.000 subamostras com teste do tipo bicaudal com nível de significância de 0.05, utilizando o intervalo médio de confiança com submissão ajustada e acelerada.

Nota 2: * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

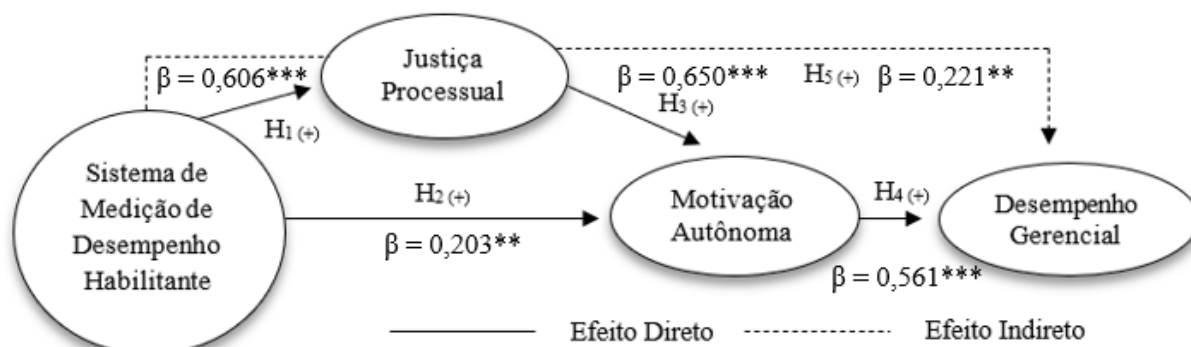
Nota 3: R^2 : 0,02 = pequeno; 0,13 = médio; 0,26 = grande (Cohen, 1988).

Nota 4: Cada célula informa o coeficiente da relação e valor t.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de dados da pesquisa (2025).

Figura 1

Modelo teórico



Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

No contexto organizacional brasileiro, o SMD habilitante desempenha um papel fundamental ao criar um ambiente de trabalho em que os gestores sentem realização pessoal e profissional com suas atividades. Isso ocorre porque o sistema proporciona flexibilidade, clareza nas informações e participação no processo de definição de metas, gerando uma percepção de autonomia em relação ao próprio trabalho. Além disso, o sentimento de satisfação pessoal, aliado à identificação com a organização, fortalece a conexão emocional dos gestores com suas atividades e com os valores organizacionais (Wong-On-Wing et al., 2010; Van der Hauwaert et al., 2022).

Nesse ambiente habilitante, os gestores de nível intermediário percebem maior liberdade para estabelecer e influenciar as metas pelas quais serão avaliados (Abernethy et al., 2010). Como resultado, essa autonomia na tomada de decisão promove uma motivação mais autêntica e autônoma, onde o gestor se engaja no trabalho não apenas por fatores extrínsecos, mas porque considera as atividades significativas e alinhadas com seus valores internos (Gagné & Deci, 2005; Wong-On-Wing et al., 2010; Gagné et al., 2015).

A terceira hipótese de pesquisa aponta que a justiça processual também leva ao aumento da motivação dos gestores de nível intermediário ($\beta = 0,650 / p < 0,000$), sendo a H_3 confirmada. Gestores que percebem que os procedimentos utilizados para a tomada de decisões na organização são aplicados de forma consistente e com base em informações precisas apresentam maior motivação para desenvolver seu trabalho. Dessa forma, a liberdade para expressar seus pontos de vista e percepções em relação ao ambiente organizacional contribui para que os gestores se sintam mais motivados a desempenhar suas funções.

A justiça processual proporciona aos gestores a liberdade de expressar seus pontos de vista e percepções durante o processo de tomada de decisão, garantindo que as decisões sejam pautadas pelos princípios éticos e morais da organização (Spessatto & Beuren, 2013; Beuren et al., 2016; Roussillon Soyer et al., 2022). Assim, organizações que possuem valores éticos e morais claros e se comunicam de forma transparente estimulam seus gestores a se sentirem mais motivados a desenvolver seu trabalho (Roussillon Soyer et al., 2022).

A quarta hipótese de pesquisa é norteadada pela perspectiva de que gestores mais motivados apresentam maior desempenho ($\beta = 0,561 / p < 0,000$). Os resultados demonstraram que gestores motivados apresentam maior desempenho no trabalho que desenvolvem, além de sentirem satisfação pessoal em relação ao seu trabalho. Assim, gestores que possuem informações sobre seu desempenho utilizam essas informações para alavancar os interesses gerais da organização, seja por meio de palestras, consultas ou contato com pessoas fora da organização, bem como para determinar metas, políticas e linhas de ação mais elevadas.

Nesse sentido, a motivação contribui para que o gestor seja mais eficiente em seu trabalho e, conseqüentemente, alcance maior desempenho gerencial. Estes achados corroboram com os resultados da pesquisa desenvolvida por Van der Hauwaert et al. (2022) demonstraram que a motivação autônoma leva a um maior desempenho de gestores belgas, uma vez que os motiva a coletar e preparar informações com o objetivo de atingir as metas da organização e, assim, alcançar maior desempenho gerencial.

O Painel B apresenta a mediação e última hipótese desta pesquisa H₅, indicando que o SMD habilitante permite ao gestor perceber maior justiça processual no ambiente de trabalho, e com isso, obter maior desempenho ao desenvolver suas tarefas ($\beta = 0,221 / p < 0,000$). Com isso, a configuração habilitante do ambiente de trabalho, em que o gestor possui informações detalhadas sobre os valores e os procedimentos éticos, levam o gestor a sentir maior sentimento de justiça processual que, por consequência, aumenta o desempenho dos gestores.

Ainda, no que concerne as variáveis de controle, conforme evidenciado no Painel C da Tabela 2, o nível hierárquico não exerce influência sobre a justiça distributiva e a motivação autônoma. Entretanto, gestores que possuem mais de cinco anos de experiência tendem a apresentar maior desempenho gerencial. Com isso, os resultados demonstram que a experiência do gestor contribui para que este possa desenvolver seu trabalho de forma mais eficaz, tomando suas decisões de forma mais ágil e corroborando para aumentar seu desempenho.

De forma geral, os resultados da pesquisa mostram que um ambiente de trabalho habilitante, com flexibilidade, transparência interna e global, e capacidade de solucionar contingências, promove o sentimento de justiça organizacional entre os gestores. O SMD habilitante também aumenta a motivação autônoma, levando os gestores a se sentirem mais motivados e realizados. Esse sentimento de justiça e motivação contribui para que os gestores atinjam as metas organizacionais, resultando em maior desempenho gerencial. Além disso, um ambiente que favorece o bem-estar do gestor reforça a percepção de justiça e impulsiona seu desempenho.

4.5 Análise Qualitativa Comparativa Fuzzy-set (fsQCA)

Visando explorar os dados da pesquisa, foi efetuada uma análise adicional. Para isso, utilizou-se a técnica fuzzy-set (fsQCA), com o objetivo de identificar as combinações de variáveis do modelo de pesquisa que permitem a identificação de variáveis que possibilitam atingir o sucesso da variável dependente (desempenho gerencial) desta pesquisa (Ragin, 2009). As variáveis analisadas foram o SMD habilitante, justiça processual, motivação autônoma e desempenho gerencial, sendo calibradas em 7 (full membership), 4 (crossover-point) e 1 (full non-membership) (Galeazzo & Furlan, 2018).

Após a calibração das variáveis, tem-se a identificação de condições necessárias. O processo de identificação de condições necessárias consiste na identificação da consistência de

pelo menos 0,8 para que as variáveis tenham condições quase sempre necessária, e 0,9 que indica que a variável tem condições sempre necessária (Ragin, 2008). Com isso, as variáveis SMD Habilitante (0.912) e motivação autônoma (0.905) foram consideradas condições sempre necessárias e justiça processual (0.811) quase sempre necessária. A Tabela 4 evidencia as duas soluções e as três condições causais, que atende a uma consistência mínima de 0,75 (Ragin, 2009).

Tabela 4

Soluções para que os gestores de nível intermediário tenham condições suficientes para atingir alto desempenho

Variáveis	Configurações para alto Desempenho Gerencial	
	S1	S2
SMD Habilitante	●	
Justiça Processual	⊗	●
Motivação Autônoma		●
Cobertura Bruta	0.369	0.963
Cobertura Única	0.020	0.614
Consistência	0.877	0.797
Cobertura Geral da Solução	0.983	
Consistência Geral da Solução	0.831	

Legenda: ● = presença da condição; ⊗ = Ausência de condições; = condição indiferente.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de dados da pesquisa (2025).

A Tabela 4 apresenta os resultados contendo duas soluções envolvendo as variáveis da pesquisa. A primeira solução (S1) revela que, para os gestores de nível intermediário alcançarem um desempenho mais elevado, é essencial um ambiente organizacional mais habilitante, mas não necessariamente caracterizado por justiça processual. Isso indica que os gestores precisam de flexibilidade e acesso a informações no ambiente de trabalho para maximizar seu desempenho, mesmo que não confiem plenamente na alta gestão quanto ao processo de tomada de decisão. A segunda solução (S2) evidencia que a presença de justiça processual e motivação autônoma são necessárias para o alcance de um desempenho gerencial superior. Nesse contexto, sentir que possui poder de opinar nas decisões organizacionais e experimentar motivação autônoma são fatores necessários para que o gestor alcance maior desempenho gerencial.

5 Considerações Finais

O desenvolvimento desta pesquisa teve como objetivo analisar o efeito do sistema de medição de desempenho habilitante em relação à justiça processual, à motivação autônoma e seus reflexos no desempenho de gestores de nível intermediário. Para atingir o objetivo da pesquisa, foram elaboradas cinco hipóteses, e a amostra contou com 128 gestores de nível intermediário de organizações brasileiras. A mensuração dos dados foi realizada utilizando a técnica de modelagem por equações estruturais, e os resultados mostraram que todas as hipóteses foram suportadas.

Com isso, pode-se compreender que um ambiente de trabalho mais habilitante, no qual o gestor possui informações sobre seu departamento e os demais departamentos da organização (transparência interna e global), permite que ele tenha conhecimento sobre as regras impostas pela alta gestão. Da mesma forma, essas informações possibilitam ao gestor de nível intermediário trocar ideias e percepções a respeito das decisões organizacionais, elevando seu sentimento de justiça processual em relação ao trabalho que desenvolve.

A oportunidade de atuar em um ambiente que proporciona bem-estar e feedback constante gera motivação autônoma no gestor de nível intermediário, fazendo com que ele sinta maior entusiasmo em relação ao trabalho desenvolvido. Isso contribui para que o gestor se sinta

capaz de orientar e liderar seus subordinados, levando à definição de metas mais elevadas. O sentimento de justiça processual, em que o gestor percebe que as decisões organizacionais são tomadas de forma ética e com base em informações precisas, também eleva a motivação autônoma ao desenvolver seu trabalho. Além disso, gestores de nível intermediário motivados realizam suas atividades com foco em orientar e liderar seus subordinados, incentivando-os a atingir os objetivos e metas estabelecidos pela organização. Como resultado, esses gestores apresentam maior desempenho gerencial.

Esta pesquisa apresenta algumas limitações. A caracterização da amostra (não intencional e por acessibilidade) pode comprometer sua representatividade. Além disso, a composição da amostra por gestores de diversos departamentos pode gerar percepções diferentes sobre as variáveis estudadas. A escala utilizada para mensurar as variáveis (tipo Likert de 7 pontos) pode introduzir algum viés de resposta. Outro ponto é o envio do questionário a até seis gestores de nível intermediário por organização, o que pode ter gerado múltiplas respostas por organização na amostra.

A abordagem exclusivamente quantitativa pode limitar o entendimento mais profundo sobre as variáveis. Outra limitação está relacionada ao processo de coleta de dados: embora tenham sido obtidas 128 respostas válidas, o envio do questionário a seis indivíduos por empresa pode ter concentrado as perspectivas em um número restrito de organizações, influenciando a representatividade e a diversidade das respostas.

Além disso, o fato de a população ser composta pelas 1.000 maiores e melhores organizações do Brasil pode ser considerado uma limitação, pois incluir respostas de gestores de nível intermediário de outras organizações poderia potencializar os resultados obtidos. No entanto, mesmo reconhecendo essas limitações, entende-se que elas não invalidam o desenvolvimento e as conclusões desta pesquisa.

Pesquisas futuras podem explorar a justiça processual e a motivação de forma qualitativa nas organizações. Outra sugestão é investigar o SMD habilitante qualitativamente para compreender as percepções que os gestores possuem sobre esse sistema no contexto organizacional. Inserir a variável justiça organizacional no modelo também é relevante, visto que a justiça organizacional reflete o sentimento de justiça que o gestor possui em relação à organização como um todo.

Ainda, outra possibilidade é investigar as dimensões do SMD habilitante em relação a justiça. Dessa forma, mais pesquisas são necessárias para aprofundar a compreensão sobre como os gestores percebem a justiça e a motivação no ambiente organizacional de empresas brasileiras.

Financiamento

Esta pesquisa não possui órgão financiador.

Referências

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative science quarterly*, 61-89. <https://doi.org/10.2307/2393986>.
- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Van Lent, L. (2010). Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, 21(1), 2-16.
- Bastoni, M. A., Tonelli, M. J., & Silva, A. L. (2016). Estratégias de poder de gestores intermediários no Brasil. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 10(4), 1. <https://doi.org/10.12712/rpca.v10i4.779>.
- Beuren, I. M., Barros, C. M. E., & Dal Vesco, D. G. (2016). Percepção de justiça organizacional dos gestores no uso do balanced scorecard para a mensuração do desempenho estratégico. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 10(27), 31-45.

- 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.
- Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*: Lawrence Erlbaum Associates
- Dalimunthe, L., Limakrisna, N., & Lusiana. (2024). EMPLOYEE PERFORMANCE MODEL THROUGH JOB SATISFACTION IN HEALTH OFFICE IN NORTH SUMATRA. *International Journal of Professional Business Review*, 9(3), e02871. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v9i3.2871>
- De Baerdemaeker, J. and Bruggeman, W. (2015) The Impact of Participation in Strategic Planning on Managers ' Creation of Budgetary Slack: The Mediating Role of Autonomous Motivation and Affective Organisational Commitment. *The Journal of Management Accounting Research*, 29, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002>.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268 <https://doi.org/10.1207/S15327965PLI110401>.
- Exame (2022). Melhores e Maiores. Revista Exame. Consultado em 28 de agosto de 2023. <https://mm.exame.com/> Exame (2022).
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>.
- Franco-Santos, M. & Otley, D. (2018), “Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20 No. 3, pp. 696-730. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12183>.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., ... & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of work and organizational psychology*, 24(2), 178-196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>.
- Ha, T.-S., & Lua, K.-K. (2023). Distributive Justice, Goal Clarity, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Transactional and Transformational Leadership. *Sustainability*, 15(9), 7403. <https://doi.org/10.3390/su15097403>.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hartmann, F., & Slapničar, S. (2009). Como a avaliação formal de desempenho afeta a confiança entre gerentes superiores e subordinados. *Contabilidade, Organizações e Sociedade*, 34(6-7), 722–737. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.11.004>.
- Ihsan, A. M. N. (2023). Intrinsic Motivation as Mediation Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior (Study on Employees of PDAM Tirta Anom, Banjar City). *Jurnal Syntax Admiration*, 4(8), 1142-1156. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i8.693>.
- Kunz, J. (2015). Objectivity and subjectivity in performance evaluation and autonomous motivation: An exploratory study. *Management Accounting Research*, 27, 27–46. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.01.003>.
- Lavarda, R. A. B., Canet-Giner, M. T., & Peris-Bonet, F. J. (2010). Como os gerentes intermediários contribuem para o processo de formação da estratégia: conexão dos

- processos estratégicos com as práticas estratégicas. *Revista de Administração de Organizações*, 50(4), 358–370. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902010000400002>.
- Lepistö, L. & Lepistö, S. (2024), Performance management systems in a shared service centre: an exploration of organisational injustice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 11 No. 2, pp. 375-391. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2022-0231>.
- 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. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The job (s) of management. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 4(2), 97-110. <https://doi.org/10.1111/J.1468-232X.1965.TB00922.X>.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>.
- Pathardikar, A. D., Mishra, P. K., & Sahu, S. (2023). Procedural justice influencing affective commitment: mediating role of organizational trust and job satisfaction. *Journal of Asia Business Studies*, 17(2), 371-384. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2021-0356>.
- Pfister, J.A., Peda, P. and Otley, D. (2023), "A methodological framework for theoretical explanation in performance management and management control systems research", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 201-228. <https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2021-0193>.
- Roussillon Soyer, C., Balkin, D. B., & Fall, A. (2022). Unpacking the effect of autonomous motivation on workplace performance: Engagement and distributive justice matter. *European Management Review*, 19(1), 138-153. <https://doi.org/10.1111/emre.12476>.
- Roussillon S. C., Balkin, D. B., & Outono, A. (2021). Desvendando o efeito da motivação autônoma no desempenho no local de trabalho: engajamento e justiça distributiva importam! *European Management Review*, 19(1). <https://doi.org/10.1111/emre.12476>.
- Santos, V. dos, Beuren, I. M., & Marques, L. (2023). Desenho e uso justos do processo orçamentário e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32(85), 29-45. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202010750>.
- Souza, G. E. D., & Beuren, I. M. (2018). Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29, 194-212. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805850>.
- Spessatto, G., & Beuren, I. M. (2013). Análise das diferenças na implantação do Balanced Scorecard nas maiores organizações da região sul do Brasil. *Gestão & Produção*, 20, 387-404. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013000200010>.
- Susiana, S., Yusnaini, Y., Gaol, M. B. L., Ghozali, I., & Fuad, F. (2018). Comprehensive performance measurement system, procedural fairness and managerial performance. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(4).
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis.
- Ting, L., & Ahn, J. (2023). The role of medical service employees' psychological needs in the medical service sector. *Current Psychology*, 1-11. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05022-0>.
- 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 der Hauwaert, E., Hoozée, S., Maussen, S., & Bruggeman, W. (2022). The impact of enabling performance measurement on managers' autonomous work motivation and

- performance. *Management Accounting Research*, 55, 100780. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100780>.
- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). Self-Determination Theory and the Explanatory Role of Psychological Needs in Human Well-Being*. *Oxford University Press*
- Zonatto, V. C. S., Weber, A., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos da Participação Orçamentária na Assimetria de Informação, Estresse Ocupacional e Desempenho Gerencial. *Revista de Administração Contem-porânea*, 23(1), 67-91. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170327>.
- Wong-On-Wing, B., Guo, L., & Lui, G. (2010). Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting: Antecedents and Consequences. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), 133–153. <https://doi.org/10.2308/bria.2010.22.2.133>.

APÊNDICE

Tabela 4

Constructo da pesquisa e suas respectivas cargas fatoriais.

Variável	Item	Carga Fatorial	
Sistema de Medição de Desempenho Habilitante	RE1	As medidas de desempenho me ajudam a iniciar ações de melhoria.	0,841
	RE2	O sistema de medição de desempenho permite reagir a tempo e, conseqüentemente, evitar problemas.	0,757
	RE3	O sistema de medição de desempenho permite propor medidas que podem servir como campanhas de sinais de alerta.	0,723
	RE4*	Se houver algum problema relacionado às medidas de desempenho, somente a alta administração poderá adaptá-las.	0,416
	RE5*	Eu mesmo posso corrigir processos de controle quando necessário.	0,467
	RE6*	Os próprios funcionários podem corrigir os processos de trabalho, se necessário.	0,364
	TI1	Eu entendo as medidas de desempenho sob meu domínio.	0,727
	TI2	Entendo por que certas medidas de desempenho estão incluídas sob meu domínio.	0,813
	TI3	Há informações disponíveis sobre a condição atual das medidas de desempenho em meu domínio.	0,844
	TI4	As melhores experiências e práticas de trabalho são compartilhadas entre os gestores de nível intermediário.	0,884
	TI5	O sistema de medição de desempenho me dá uma indicação de como executo meu trabalho.	0,763
	TI6	As razões para colocar as coisas no sistema de medição de desempenho são claras no meu domínio.	0,701
	TG1	A motivação por trás do sistema de medição de desempenho da organização como um todo é clara.	0,749
	TG2	A ligação entre minhas próprias tarefas e os objetivos da organização é clara.	0,803
	TG3	O sistema de medição de desempenho me ajuda a ser criativo na comunicação com toda a organização.	0,791
	TG4	O sistema de medição de desempenho possibilita a comunicação com os stakeholders (clientes, fornecedores, governo etc.) da organização.	0,774
	TG5	O sistema de medição de desempenho foi explicado em detalhes a todos os funcionários.	0,844
	TG6	O sistema de medição de desempenho foi explicado em detalhes para mim.	0,899
	FL1	Posso tomar decisões com base nas informações de desempenho fornecidas pelo sistema de medição de desempenho.	0,887
	FL2	Eu mesmo posso tomar medidas para melhorar o sistema de medição de desempenho.	0,878
	FL3	Minhas decisões são levadas em consideração quando o sistema de medição de desempenho precisa mudar.	0,757
	FL4	A interface do sistema de medição de desempenho pode ser alterada, se necessário.	0,782
	FL5	Medidas de desempenho podem ser adicionadas ao sistema de medição de desempenho para atender a necessidades específicas de trabalho.	0,781
	FL6	O sistema de medição de desempenho gera sugestões sobre as quais posso tomar decisões.	0,725

Justiça Processual	JP1	Tenho liberdade para expressar meus pontos de vista e percepções durante o processo de tomada de decisões da empresa.	0,777
	JP2	Tenho influência nas compensações obtidas por procedimentos utilizados na tomada de decisões da empresa.	0,863
	JP3	Os procedimentos utilizados para tomar decisões na empresa são aplicados de forma consistente.	0,769
	JP4	Os procedimentos utilizados para tomar decisões na empresa são livres de preconceito.	0,848
	JP5	Os procedimentos utilizados para tomar decisões na empresa são baseados em informações precisas.	0,706
	JP6	Eu posso recorrer das compensações obtidas por procedimentos utilizados na tomada de decisões da empresa.	0,778
	JP7	Os procedimentos utilizados para se tomar decisões na empresa seguem princípios éticos e morais.	0,811
Motivação Autônoma	MO1	Me dá um sentimento de realização.	0,902
	MO2	Me dá um grande sentimento de satisfação pessoal.	0,885
	MO3	Me dá um sentimento de pertencer à organização e maior identificação com a mesma.	0,884
	MO4	É um meio pelo qual eu sou capaz de definir objetivos mais elevados.	0,757
	MO5	É um meio pelo qual eu defino as metas em que serei avaliado.	0,839
	MO6	É um meio para me fornecer informações importantes para o meu trabalho.	0,725
	MO7	É um meio pelo qual meu superior permite uma melhor utilização das informações sobre o trabalho.	0,795
Desempenho Gerencial	DG1	Determinar metas, políticas e linhas de ação (por exemplo, agendamento de trabalho, orçamento, programação).	0,717
	DG2	Coleta e preparação de informações, geralmente sob a forma de registros, relatório e contas (por exemplo, medir a produção, manutenção de registros, análise de trabalho).	0,826
	DG3	Trocar informações com as pessoas na organização que não sejam seus subordinados, a fim de se relacionar e ajustar programas (por exemplo, expedição, ligação com outros gestores, organização de reuniões).	0,767
	DG4	Avaliar e apreciar as propostas ou relatos / desempenho observado (por exemplo, avaliações de funcionários, a julgar registros de saída, inspeção de produtos).	0,838
	DG5	Orientar, liderar, o desenvolvimento de seus subordinados.	0,787
	DG6	Manter a força de trabalho de sua unidade (por exemplo, seleção e promoção de empregados).	0,820
	DG7	Adquirir, alienar, ou contratar bens e serviços (por exemplo, negociações fiscais, contratação de fornecedores, negociação coletiva, publicidade).	0,862
	DG8	Alavancar os interesses gerais da minha organização por meio de palestras, consultas, ou contato com outras pessoas fora da organização.	0,786
	DG9	Como você avalia o seu desempenho global.	0,715

Nota: * Representa item excluído no processo de mensuração das variáveis.

Fonte: Extraído do software Smart PLS a partir de dados da pesquisa (2024).