

EFEITOS HABILITANTES DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL (SCG) NO EMPOWERMENT PSICOLÓGICO, NA RESILIÊNCIA INDIVIDUAL E NO DESEMPENHO DE TAREFAS DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS

ENABLING EFFECTS OF THE MANAGERIAL CONTROL SYSTEM (MCS) ON PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT, INDIVIDUAL RESILIENCE, AND TASK PERFORMANCE OF FEDERAL PUBLIC SERVANTS

EFFECTOS HABILITADORES DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN (SCG) EN EL EMPOWERMENT PSICOLÓGICO, LA RESILIENCIA INDIVIDUAL Y EL DESEMPEÑO DE TAREAS DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERALES

Duanne Emanuel Leal Guimarães

Mestrando em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (PPGCC/UFSM).

Vinícius Costa da Silva Zonatto

Pós Doutor em Ciências Contábeis (UNISINOS), Doutor em Ciências Contábeis e Administração (FURB) e professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (PPGCC/UFSM).

Larissa Degenhart

Doutora em Ciências Contábeis e Administração (FURB) e professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (PPGCC/UFSM).

Márcia Bianchi

Doutora em Economia (UFRGS) e professora do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGCC/UFRGS).

Resumo

RESUMO

Esta pesquisa analisa os efeitos habilitantes do Sistema de Controle Gerencial (SCG) no *empowerment* psicológico, na resiliência individual e no desempenho de tarefas de 223 servidores públicos de uma autarquia federal. Por meio de pesquisa descritiva, do tipo levantamento, com abordagem quantitativa dos dados, os resultados revelaram que o SCG habilitante exerce influência direta e positiva sobre o *empowerment* psicológico e a resiliência individual, e influência indireta sobre o desempenho de tarefas. Gestores com idade mais avançada, maior tempo de experiência na função de chefia, ocupantes de cargo efetivo e lotados na área administrativa tendem a perceber com maior intensidade os efeitos habilitantes do SCG. As evidências encontradas permitem concluir que sistemas de controle gerencial habilitantes contribuem para potencializar o *empowerment* psicológico e a resiliência individual, capacidades que se refletem positivamente no desempenho de tarefas dos gestores no contexto estudado. A pesquisa contribui ao revelar em que condições o SCG habilitante influencia o *empowerment* psicológico, a resiliência individual e o desempenho, fornecendo subsídios aos responsáveis pelo delineamento do SCG sobre como promover capacidades cognitivas e atitudinais que impactam positivamente o desempenho dos servidores em suas atividades de trabalho.

Palavras-chave: Sistema de controle gerencial; *Empowerment* psicológico; Resiliência individual; Desempenho de tarefas; Setor público.

ABSTRACT

This research analyzes the enabling effects of the Managerial Control System (MCS) on psychological empowerment, individual resilience, and task performance of 223 public servants from a federal autarchy. Through descriptive, survey-based research with a quantitative approach, the results revealed that an enabling MCS has a direct and positive influence on psychological empowerment and individual resilience, and an indirect influence on task performance. Older managers, those with longer experience in leadership roles, incumbents of permanent positions, and personnel from administrative areas are more likely to perceive the enabling effects of the MCS. The evidence found in this study allows us to conclude that enabling managerial control systems help enhance psychological empowerment and individual resilience, psychological capacities that positively affect managers' task performance in the studied environment. The study contributes by identifying the conditions under which an enabling MCS influences psychological empowerment, individual resilience, and performance, and by providing guidance to MCS designers on how to foster important cognitive and attitudinal capabilities that positively reflect on public servants' work performance.

Keywords: Managerial Control System. Psychological Empowerment. Individual Resilience. Task Performance. Public Sector.

RESUMEN

Esta investigación analiza los efectos habilitadores del Sistema de Control de Gestión (SCG) sobre el *empowerment* psicológico, la resiliencia individual y el desempeño de tareas de 223 servidores públicos de una autarquía federal. Mediante una investigación descriptiva, de tipo encuesta y con enfoque cuantitativo, los resultados revelaron que el SCG habilitador ejerce una influencia directa y positiva sobre el *empowerment* psicológico y la resiliencia individual, y una influencia indirecta sobre el desempeño de tareas. Los gestores de mayor edad, con más experiencia en funciones de liderazgo, titulares de cargos efectivos y pertenecientes al área administrativa tienden a percibir con mayor intensidad los efectos habilitadores del SCG. Las evidencias encontradas permiten concluir que los sistemas de control de gestión habilitadores contribuyen a potenciar el *empowerment* psicológico y la resiliencia individual, capacidades que se reflejan positivamente en el desempeño de tareas de los gestores en el contexto estudiado. La investigación aporta al revelar en qué condiciones el SCG habilitador influye en el *empowerment* psicológico, la resiliencia individual y el desempeño, ofreciendo orientaciones a los responsables del diseño del SCG sobre cómo promover capacidades cognitivas y actitudinales que impactan positivamente el desempeño de los servidores en sus actividades laborales.

Palabras clave: Sistema de control de gestión. *Empowerment* psicológico. Resiliencia individual. Desempeño de tareas. Sector público.

Introdução

O setor público brasileiro, devido aos seus problemas e peculiaridades, configura-se como um caso particular quanto aos desafios gerenciais percebidos por gestores e operadores da máquina pública (Bottini; Paiva; Gomes, 2020). A utilização de sistemas de controle gerencial (SCG) é relevante na avaliação e mitigação desses desafios (Merchant; Van der Stede, 2007). Os SCG possuem escopo amplo e são compostos por elementos como contabilidade gerencial, planejamento, orçamento, gerenciamento de projetos, sistemas de informação, relatórios e mensuração de desempenho (Simons, 1991). Ao fornecer informações precisas e, em um período relativamente efêmero, contribuem para aprimorar a forma como as organizações lidam com incertezas. Além disso, visam influenciar o comportamento e obter a cooperação de grupos de indivíduos ou unidades em direção aos objetivos organizacionais (Flamholtz; Das; Tsui, 1985).

Fatores relacionados ao comportamento humano no ambiente organizacional ganham maior importância, pois influenciam a variância no desempenho das organizações (Widener, 2014). Atividades individuais e coletivas são desenvolvidas com o propósito de alavancar os objetivos organizacionais, de modo a alcançar os resultados desejados. Portanto, o desempenho individual é preditor do desempenho organizacional. Assim, pode-se inferir que o desenho e o uso dos sistemas de controle gerencial constituem mecanismos que afetam o comportamento dos indivíduos dentro das organizações (Hall, 2008). No caso específico dos SCG habilitantes, a formalização habilitante exerce influência sobre os comportamentos individuais, fazendo com que os funcionários se sintam apoiados ou motivados pelas regras e pelos sistemas existentes. Dessa forma, tais sistemas são percebidos como favorecedores da assunção de responsabilidades (Adler; Borys, 1996).

Este estudo foca o comportamento dos indivíduos no trabalho, compreendido pela relação entre a percepção habilitante dos SCG, o *empowerment* psicológico, a resiliência individual e seus reflexos no desempenho de tarefas de servidores públicos, na ótica de gestores de uma autarquia federal. Os SCG subsidiam a tomada de decisão; por isso, exercem influência sobre a ação humana (Defaveri; Baldissera; Dal Vesco, 2018). O *empowerment* psicológico refere-se à motivação intrínseca do indivíduo em relação ao seu ambiente de trabalho e reflete seus sentimentos acerca da capacidade de influenciar seus papéis no trabalho (Spreitzer, 1995). Manifesta-se por quatro cognições: significado, competência, autodeterminação e impacto (Spreitzer, 1995). A lógica subjacente ao *empowerment* psicológico decorre da ideia de senso de controle dos indivíduos sobre seu ambiente de trabalho (Spreitzer, 1995).

O nível de resiliência pode influenciar as maneiras e os motivos pelos quais os indivíduos se vinculam à organização em que trabalham (Bottini; Paiva; Gomes, 2020). O termo resiliência assume variações entre os diversos campos do conhecimento; em seu cerne relaciona-se com a capacidade de absorver e reagir a situações desconfortáveis e desafiadoras, ou seja, de retornar a um estado estável após uma perturbação (Irigaray; Paiva; Goldschmidt, 2017). Evidências na literatura sugerem que ambos os constructos podem afetar o desempenho individual e organizacional (Souza; Beuren, 2018; Beuren; Santos; Bernd, 2020).

A compreensão das relações entre *empowerment* psicológico e resiliência individual, mediadas pela percepção habilitante dos SCG, bem como seus reflexos no desempenho de tarefas no ambiente público, constitui a lacuna de pesquisa explorada neste estudo.

Investigar tais relacionamentos, especificamente no contexto brasileiro, revela-se desafiador. Nuances como a estabilidade do cargo do servidor público, crises políticas e econômicas periódicas, intervenções administrativas, entre outros fatores, tornam a esfera pública um ambiente organizacional particular para o estudo da interação entre variáveis de controle gerencial e comportamentais (Bottini; Paiva; Gomes, 2020).

Deve-se considerar também a dificuldade de adoção e de uso de sistemas de controle gerencial nesse ambiente (Beuren; Zonatto, 2014), o que reforça a importância de analisar esses relacionamentos, uma vez que o SCG é capaz de influenciar o comportamento humano no trabalho (Defaveri; Baldissera; Dal Vesco, 2018). Segundo Felício, Samagaio e Rodrigues (2021), organizações do setor público têm características especiais que dificultam o estabelecimento de controles de gestão, já que não são regidas pela lógica do valor econômico. Para esses autores, a utilidade pública assume maior relevância; entendem que os objetivos e resultados organizacionais são dinâmicos, de difícil estabelecimento e mensuração, pois o Estado tem a obrigação de fornecer diversos serviços e bens.

Apesar de a Administração Pública ser um contexto de interesse antigo para pesquisa e prática por parte de pesquisadores brasileiros (Bottini; Paiva; Gomes, 2020), poucos estudos nacionais se debruçaram sobre antecedentes gerenciais relacionados aos constructos aqui elencados (Ribeiro, 2003; Bottini; Paiva; Gomes, 2020). Quando tratam de temas com prismas comportamentais, nota-se a diminuta produção científica na área gerencial (Carvalho; Teodoro; Borges, 2014).

Considerando a relevância das temáticas envolvidas, o estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: quais são os efeitos habilitantes dos sistemas de controle gerencial no *empowerment* psicológico, na resiliência individual e no desempenho de tarefas de servidores públicos federais? O objetivo desta pesquisa é analisar os efeitos habilitantes dos sistemas de controle gerencial no *empowerment* psicológico, na resiliência individual e no desempenho de tarefas de servidores públicos de uma autarquia federal.

O estudo justifica-se por sua contribuição para desvelar a realidade empírica das relações entre esses constructos, observadas a partir de um contexto próprio e pouco estudado. Beuren, Santos e Bernd (2020) indicam que, no geral, as pesquisas ainda não apresentam inferências conclusivas acerca dos efeitos dos SCG sobre o *empowerment* psicológico e a resiliência. Assim, há necessidade de trabalhos que delimitem os limites e as interações entre essas e outras variáveis, como observado nesta pesquisa, por meio da análise de seus reflexos no desempenho de tarefas. Os resultados desta pesquisa colaboram para os campos teórico e prático ao examinar os efeitos habilitantes dos SCG no *empowerment* psicológico, na resiliência individual e no desempenho de tarefas no âmbito da Administração Pública Federal, ambiente institucional marcado por dinamismo, turbulência e restrições orçamentárias (Felício; Samagaio; Rodrigues, 2021).

Adicionalmente, a pesquisa pode subsidiar políticas de gestão de pessoas na área pública e fomentar melhor desempenho organizacional, uma vez que foca o servidor, que exercendo funções de gestão ou não pode ter o desempenho de suas tarefas afetado pelos constructos apresentados (Speklé; Verbeeten, 2014; Defaveri; Baldissera; Dal Vesco, 2018). Nesse sentido, a pesquisa oferece uma percepção integrada, de viés comportamental, sobre o ambiente de trabalho do servidor público, apoiando o entendimento de como os SCG habilitantes devem ser planejados para favorecer o *empowerment* psicológico e a resiliência individual, de modo a potencializar o desempenho de tarefas desses agentes e o alcance dos objetivos organizacionais.

Desenvolvimento teórico e hipóteses da pesquisa

De acordo com o proposto pela *New Public Management* (NPM), observa-se um movimento de integração das práticas gerenciais adotadas em empresas privadas na área pública, por meio de um alinhamento às praxes de mercado (Speklé; Verbeeten, 2014), com o objetivo de alcançar maior eficiência organizacional. Isso porque, a partir da adoção de tais mecanismos de controle, torna-se possível alinhar as ações organizacionais com o propósito de obter melhores resultados, influenciando os diferentes atores do ambiente.

Associados às proposições da NPM, os SCG constituem um conjunto de ferramentas e instrumentos tanto gerenciais quanto sociais, não necessariamente formalizados, capazes de subsidiar a tomada de decisão dos gestores, bem como de alinhar ações individuais no sentido de alcançar as metas organizacionais (Defaveri; Baldissera; Dal Vesco, 2018). Portanto, dadas suas dimensões, esses sistemas não se restringem ao setor privado, podendo ser amplamente aplicados na área pública (Speklé; Verbeeten, 2014).

A instituição desses mecanismos de gestão justifica-se pela ideia de que o Estado deve atuar com base no interesse público (Ferry; Ahrens, 2017). Há evidências na literatura de que o uso tradicional e restritivo dos SCG falha em promover altos padrões de prestação de serviços públicos, em razão de o ambiente político, econômico e social estar cada vez mais complexo e dinâmico. Essa forma de controle vem sendo questionada, passando a compartilhar espaço com delineamentos habilitantes do controle gerencial (Kominis; Dudau, 2012).

Considerando que tais sistemas exercem influência sobre o comportamento humano, torna-se relevante o estudo proposto nesta pesquisa, que busca compreender a percepção de um grupo de gestores públicos sobre os efeitos habilitantes dos SCG, bem como seus reflexos no *empowerment* psicológico, na resiliência individual e no desempenho de tarefas. O entendimento dos fatores envolvidos na análise dessa proposta de Estado gerencial, voltado ao alcance de melhor desempenho organizacional, perpassa pelo desempenho individual, que, a partir de suas ações, viabiliza a consecução das estratégias, objetivos e metas organizacionais.

Sistemas de controle gerencial habilitantes e *empowerment* psicológico

O ponto focal dos SCG é o indivíduo e sua motivação para alcançar um bom desempenho. Quando abordado exclusivamente por meio de controles restritivos, o sistema torna-se limitado e pode levar a níveis abaixo do ideal de motivação e desempenho dos servidores públicos. Controles habilitantes estão positivamente associados à motivação intrínseca, que é mais autossustentável e tende a reduzir comportamentos disfuncionais no serviço público (Van der Kolk; Van Venn-Driks; Ter Bogt, 2018). Nessa perspectiva, os SCG aumentam a probabilidade de o ambiente de trabalho ser percebido de forma mais favorável pelos funcionários, resultando em ganhos de bem-estar e de desempenho individual, considerando que se apoiam em necessidades intrínsecas vinculadas ao *empowerment* psicológico, como autonomia, competência e relacionamento (Van der Kolk; Van Venn-Driks; Ter Bogt, 2018; Aggarwal et al., 2020).

Para Aggarwal et al. (2020), o *empowerment* psicológico é um constructo multidimensional que facilita a atuação do funcionário na tomada de decisão, por se tratar de uma motivação intrínseca voltada ao desempenho de tarefas no ambiente

de trabalho. Spreitzer (1995) abordou-o como um estado de psicológico relacionado ao trabalho, composto por quatro cognições: significado (conexão pessoal com os objetivos do trabalho); competência (crença do indivíduo em sua capacidade de realizar tarefas diárias com base em conhecimento, habilidades e experiência); autodeterminação (confiança, autocontrole e autonomia na tomada de decisões); e impacto (capacidade de influenciar os resultados e a execução de atividades no trabalho).

O empoderamento envolve funcionários que tomam ações de forma independente para enfrentar situações desafiadoras do dia a dia organizacional (Raub; Robert, 2010). Deve ser compreendido como um instrumento analítico que permite aos agentes tomar decisões imediatas e relevantes, sem referência ou interferência de autoridades superiores (Al-douri, 2018). Representa uma forma de motivação autônoma dentro do ambiente organizacional (Sun *et al.*, 2012) e possibilita ao empregado considerar suas funções como relevantes para o desempenho da entidade (Hall, 2008).

Estudos anteriores revelam que o *empowerment* psicológico conduz ao maior envolvimento dos funcionários com a organização (Souza; Beuren, 2018; Beuren; Santos; Bernd, 2020), permitindo que desenvolvam impulsos intrínsecos que afetam seus comportamentos discricionários, com foco na excelência e qualidade no desempenho das tarefas (Chiang; Hsieh, 2012). Pesquisas na área contábil também evidenciam que a percepção habilitante dos SCG associa-se de maneira positiva e significativa ao *empowerment* psicológico (Souza; Beuren, 2018; Beuren; Santos; Bernd, 2020).

Isso ocorre porque um SCG habilitante é capaz de desenvolver no indivíduo o sentimento de capacidade para influenciar os resultados da organização (Beuren; Santos; Bernd, 2020). Ao apoiar a tomada de decisão dos gestores, o sistema permite a avaliação da situação atual da organização, considerando os objetivos e metas estabelecidos (Defaveri; Baldissera; Dal Vesco, 2018). Portanto, constitui-se em um mecanismo de gestão capaz de afetar as dimensões do *empowerment* psicológico.

Assim sendo, formula-se a primeira hipótese: **H1. A percepção habilitante do SCG possui efeito direto e positivo sobre o *empowerment* psicológico dos servidores públicos.**

Sistemas de controle gerencial habilitantes e resiliência individual

Crises financeiras, econômicas e sociais funcionam como vetores de mudança nas organizações públicas e desafiam a capacidade de entrega de bens e serviços à população (Bracci; Tallaki, 2021). Nesse contexto, os SCG configuram-se como determinantes internos das instituições, capazes de impulsionar a mudança e a resiliência organizacional, ao fornecerem bases para respostas eficazes aos momentos de crise, por meio de ações como o gerenciamento de riscos, a antecipação via planejamento e a adaptabilidade de processos (Adini *et al.*, 2017; Bracci; Tallaki, 2021). Para tanto, exigem-se modelos de gestão adaptativos e flexíveis, característicos da forma habilitante do SCG, pois essa impacta as percepções dos atores organizacionais ao instituir uma cultura interativa qualificadora da Administração Pública frente a riscos e incertezas ambientais (Bracci; Tallaki, 2021).

O termo "resiliência" surgiu nas ciências naturais, e existem vários conceitos difundidos na literatura, muitas vezes sobrepondo-se a definições já existentes, como tolerância, flexibilidade, sustentabilidade, capacidade de sobrevivência, adaptabilidade e longevidade (Annarelli; Nonino, 2016). Assim, a resiliência possui uma concepção multifacetada (Carden; Maldonado;

Boyd, 2018), que, em nível individual, aborda capacidades psicológicas positivas do indivíduo, as quais o auxiliam a enfrentar e superar situações adversas. Dessa forma, organizações públicas e seus gestores devem estar atentos às alterações nos ambientes interno e externo que provoquem interrupções, mudanças de padrões e novas oportunidades.

Nas últimas décadas, a análise da resiliência, tanto em nível individual, no ambiente laboral, quanto organizacional, tem sido objeto de estudo, compreendida com a capacidade de manifestar uma adaptação positiva diante de situações adversas de risco ou vulnerabilidade (Irigaray; Paiva; Goldschmidt, 2017). Suas relações com outros constructos também têm ganhado força no meio científico (Beuren; Santos, 2019; Beuren; Santos; Bernd, 2020). Em âmbito organizacional, a resiliência é cada vez mais explorada frente a eventos não controláveis, como aqueles que ameaçam o meio ambiente, a segurança ou a integridade financeira de uma organização (Wood *et al.*, 2019). Apesar de ser um conceito amplamente difundido, ainda há espaço para novas pesquisas no contexto de grandes organizações, sejam públicas ou privadas (Wood *et al.*, 2019; Bracci; Tallaki, 2021).

A resiliência é analisada sob diferentes perspectivas (social, setorial, individual etc.) (Lengnick-Hall; Beck, 2005). Todas essas facetas evidenciam que empresas e trabalhadores devem manter uma postura flexível e interativa (Beuren; Santos; Bernd, 2020). Dessa forma, gestores devem desenvolver capacidades em suas organizações não apenas com o intuito de sobreviver e se recuperar das adversidades, mas também de prosperar diante delas (Carden; Maldonado; Boyd, 2018). O nível de resiliência pode influenciar a maneira como o indivíduo se vincula ao ambiente de trabalho, bem como a saúde do trabalhador e o desempenho organizacional (Bottini; Paiva; Gomes, 2020).

Por essa razão, destaca-se a importância do desenvolvimento de mecanismos de apoio à gestão que possam atuar como elementos potencializadores da resiliência individual e organizacional. A esse respeito, Barasa, Mbau e Gilson (2018) explicam que os SCG habilitantes possuem como características a flexibilidade, a espontaneidade, a transparência das operações, a adaptabilidade e o compartilhamento de informações, fatores determinantes para uma organização resiliente.

Bracci e Tallaki (2021) demonstram que os SCG habilitantes, em um cenário de austeridade fiscal e altos níveis de incerteza, podem apoiar a resiliência organizacional, visto que fornecem legitimidade às escolhas e decisões gerenciais e dão suporte ao comportamento adaptativo da Administração Pública sob uma perspectiva dinâmica. Como se observa, a capacidade de resiliência implica que indivíduos e organizações resistam ao estresse e sejam capazes de recuperar sua forma anterior após uma ação de tensão ou ruptura (Carden; Maldonado; Boyd, 2018). Portanto, os SCG habilitantes apoiam a gestão diante de tais eventos, fortalecendo a organização ao orientar o comportamento dos indivíduos em direção aos objetivos organizacionais (Bracci; Tallaki, 2021).

Nessa perspectiva, a característica da resiliência busca compreender como as pessoas lidam com adversidades e se a absorção dessa capacidade pode afetar o desempenho individual e o bem-estar do trabalhador (Stoverink *et al.*, 2018), os quais refletem, de algum modo, na eficácia das atividades organizacionais. Assim, considerando esse constructo como um elemento comportamental indutor de ações criativas, flexíveis e proativas, sua associação com a percepção habilitante dos SCG contribui para o enfrentamento de situações incertas, pois os problemas passam a ser vistos como oportunidades (Beuren; Santos, 2019). Desse

modo, os controles habilitantes permitem que organizações e indivíduos atuem para retornar ao seu estágio inicial diante de adversidades ou se fortaleçam perante uma crise, tornando-se mais resilientes (Beuren; Santos; Bernd, 2020).

Nesse contexto, estabelece-se a segunda hipótese: **H2. A percepção habilitante do SCG possui efeito direto e positivo na resiliência individual dos servidores públicos.**

Sistemas de controle gerencial habilitantes e desempenho de tarefas

Os sistemas de controle gerencial habilitantes privilegiam a comunicação horizontal, a participação intergrupal e as relações flexíveis e descentralizadas. São relevantes porque aumentam o desempenho dos funcionários no setor público, visto que estimulam sua motivação intrínseca, promovida por um ambiente de suporte às necessidades, ampliando a sensação de pertencimento à organização. Esses sistemas motivam os servidores públicos a definirem metas desafiadoras, com o propósito de aprimorar suas competências no desempenho de tarefas. Assim, há um esforço maior na execução das atividades, simplesmente pelo fato de considerarem o trabalho prazeroso (Van der Kolk; Van Venn-Driks; Ter Bogt, 2018). Portanto, aspectos ligados à compreensão da natureza das atividades exercidas, à autonomia para a tomada de decisão e à valorização do processo de expansão do potencial individual tornam os servidores mais proativos, impactando o domínio das tarefas e o desempenho organizacional por meio da mudança de mentalidade dos funcionários (Adler; Borrys, 1996; Bukh; Svanholt, 2020).

Para compreender as relações entre SCG e desempenho de tarefas, pesquisas teórico-empíricas têm analisado a interação entre esses constructos (Mahama; Cheng, 2013; Souza; Anzilago; Beuren, 2017; Souza; Beuren, 2018). As evidências encontradas na literatura sugerem uma relação positiva entre essas variáveis, uma vez que ambas convergem para o alcance dos objetivos e metas organizacionais estabelecidos.

Van der Hauwaert e Bruggeman (2015) destacam que os SCG habilitantes exercem o poder de melhorar comportamentos individuais, por criarem um ambiente organizacional facilitador, capaz de incrementar a motivação, a competência e os relacionamentos interpessoais e organizacionais. Assim, a percepção habilitante reflete-se em atitudes mais positivas, com implicações em um desempenho mais produtivo das tarefas, além de contribuir para que os funcionários lidem melhor com as contingências de seu ambiente de trabalho, concluindo as atividades determinadas pela gestão com maior probabilidade de êxito.

Batac e Carassus (2009) explicam que os sistemas de controle gerencial estimulam a aprendizagem organizacional. Por essa razão, estão relacionados a um conjunto de regras e princípios que podem ter impacto positivo no desempenho de tarefas, uma vez que seu foco é o aprimoramento de processos e a melhoria contínua.

Dessa forma, estabelece-se a terceira hipótese: **H3. A percepção habilitante do SCG possui efeito direto e positivo no desempenho de tarefas.**

Efeitos cognitivos do empowerment psicológico e da resiliência no desempenho

Pesquisas estão considerando o *empowerment* psicológico e a resiliência individual como características importantes para o melhor desempenho dos funcionários e da organização (Saad; Elshaer, 2020). Quando os indivíduos consideram seu trabalho significativo e recebem

estímulos de empoderamento, sua postura motivada incentiva a resiliência e auxilia no enfrentamento de situações adversas (Chiang; Hsieh, 2012; Adini *et al.*, 2017).

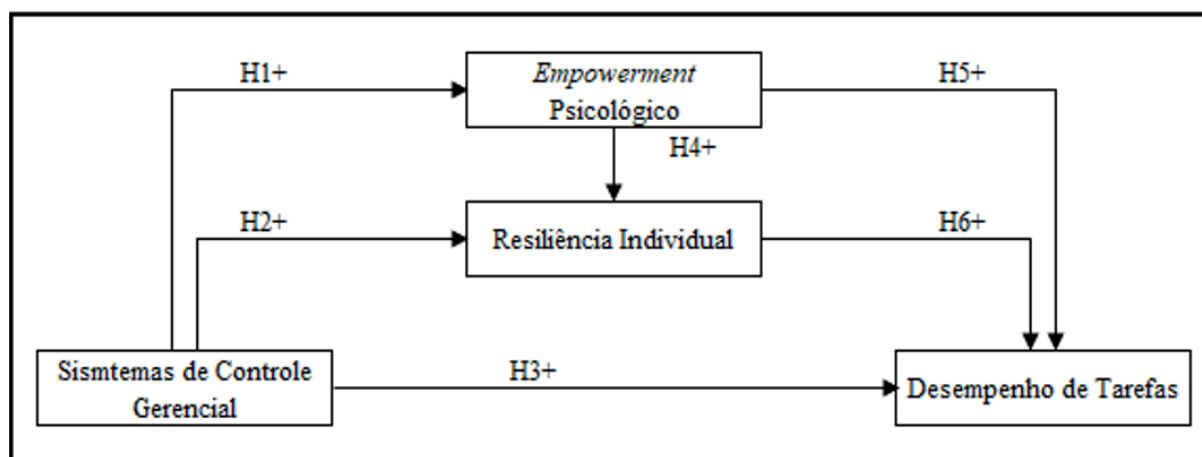
Nessas condições, os indivíduos tornam-se mais propensos a apresentar comportamento proativo, com o propósito de viabilizar o alcance dos resultados desejados. Segundo Aggarwal *et al.* (2020), isso ocorre porque passam a acreditar ser possível atingir tais objetivos, o que afeta positivamente sua capacidade de resiliência. Dessa forma, níveis mais elevados de *empowerment* psicológico atuam como potenciadores da resiliência individual. Tal relação é avaliada a partir da quarta hipótese estabelecida para a pesquisa: **H4. O *empowerment* psicológico possui efeito direto e positivo na resiliência individual.**

Por essa razão, espera-se que tais constructos também estejam positivamente associados ao desempenho de tarefas, uma vez que o pressuposto básico para seus efeitos no comportamento humano no trabalho relaciona-se à busca pela melhoria contínua, à superação de situações adversas e ao alcance dos objetivos, metas e resultados esperados. As evidências encontradas nos estudos de Mahama e Cheng (2013), Souza, Anzilago e Beuren (2017) e Souza e Beuren (2018) apresentam certa congruência, sugerindo a confirmação das relações estabelecidas entre os constructos de *empowerment* psicológico, aspectos da resiliência e o desempenho de tarefas.

Sendo assim, a quinta e a sexta hipóteses elaboradas para esta pesquisa estabelecem, respectivamente, que: **H5. O *empowerment* psicológico possui efeito direto e positivo no desempenho de tarefas;** e **H6. A resiliência individual possui efeito direto e positivo no desempenho de tarefas.**

A Figura 1 apresenta a síntese das hipóteses de pesquisa formuladas para este estudo:

Figura 1 - Modelo teórico de análise



Fonte: elaboração própria.

O modelo teórico de análise proposto busca investigar as relações diretas existentes entre as variáveis e os efeitos interativos conjuntos desses preditores do desempenho de tarefas, de modo a compreender em que condições ocorre um melhor desempenho. Assim, a análise desses relacionamentos poderá indicar se os sistemas de controles gerenciais utilizados na organização apresentam características habilitantes (ou não) e se favorecem ou inibem o *empowerment* psicológico, a resiliência individual e o desempenho de tarefas no contexto da Administração Pública.

Embora a literatura sugerir uma relação positiva entre estas variáveis, Beuren, Santos e Bernd (2020) indicam a falta de evidências conclusivas sobre tais relações, o que reforça a necessidade de novos estudos para melhor compreendê-las. Além disso, é importante considerar que a Administração Pública Federal constitui um ambiente institucional dinâmico, turbulento e sujeito a restrições orçamentárias (Felício; Samagaio; Rodrigues, 2021), bem como a interferências políticas e administrativas constantes, fatores que podem afetar o desempenho individual, as capacidades psicológicas e o desempenho organizacional.

Dessa forma, admite-se que os efeitos dos sistemas de controles gerenciais habilitantes sobre o desempenho de tarefas podem não ocorrer de maneira direta, mas mediados por fatores cognitivos e comportamentais, investigados nesta pesquisa a partir das variáveis *empowerment* psicológico e resiliência individual. Essa perspectiva fornece uma explicação mais abrangente sobre as condições em que tais efeitos se manifestam, bem como sobre os preditores do desempenho de tarefas nesse ambiente. Essas motivações sustentam a realização desta pesquisa.

Método e procedimentos da pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, realizada a partir de um levantamento em uma autarquia pública federal brasileira, com abordagem quantitativa dos dados. A escolha do corte populacional recaiu sobre o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT), em razão de sua relevância econômica, tanto em termos orçamentários quanto na produção de bens e serviços à sociedade. A autarquia integra um ambiente organizacional que sofre constantes disputas e mudanças políticas. O DNIT é uma entidade administrativa vinculada ao Ministério da Infraestrutura, criada pela Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001. Além da sede, localizada em Brasília (Distrito Federal), possui 25 unidades administrativas regionais (superintendências) e 8 administrações hidroviárias, estando presente em todas as unidades federadas.

Aplicou-se um questionário junto a servidores ocupantes de cargos de gestão (titulares) e seus respectivos substitutos. A inclusão de ambos os grupos justifica-se pelo fato de a autarquia estar em processo de renovação e reestruturação administrativa, adotando políticas de processos seletivos para escolha de gestores. Assim, parte dos cargos de gestão encontra-se ocupada interinamente por substitutos. O contato com esses gestores foi realizado por e-mail institucional, e a coleta de dados ocorreu entre fevereiro e março de 2021. No total, a autarquia contava com 803 cargos de gestão. Entre gestores titulares e substitutos, foram obtidas 223 respostas válidas aos questionários enviados.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi composto por 10 questões destinadas à identificação do perfil dos respondentes, 9 assertivas sobre sistemas de controles gerenciais habilitantes, 12 sobre *empowerment* psicológico, 19 sobre resiliência individual e 6 sobre desempenho de tarefas, todas configuradas em escala *Likert* de sete pontos, variando de (1) discordo totalmente a (7) concordo totalmente. Os constructos foram mensurados por meio de itens múltiplos, conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1 - Constructos da pesquisa

Constructos/Variáveis		Definições operacionais	Autores
SCG habilitantes		Compreendem os instrumentos e mecanismos projetados para facilitar a estrutura, refinar e conduzir processos de trabalho, sem implicações hierárquicas necessárias.	Beuren e Santos (2019); Mahama e Cheng (2013); Hartmann e Maas (2011); Chapman e Kihn (2009).
Empowerment psicológico	Significado	O <i>empowerment</i> psicológico reflete um estado psicológico motivacional relacionado ao ambiente organizacional.	Spreitzer (1995).
	Competência		
	Autodeterminação		
	Impacto		
Resiliência individual	Percepção de si mesmo	A resiliência é compreendida como um fenômeno caracterizado por resultados positivos de adaptação diante de experiências negativas, que possibilita a superação de situações de estresse e adversidades.	Carvalho, Teodoro e Borges (2014).
	Futuro planejado		
	Estilo estruturado		
	Recursos sociais		
Desempenho de tarefas		Eficácia com que os funcionários desempenham suas atividades e contribuem para os objetivos definidos pela organização.	Kathuria e Davis (2001); Mahama e Cheng (2013).

Fonte: elaboração própria.

O questionário elaborado foi inicialmente submetido à validação de conteúdo junto a dois pesquisadores da área, com conhecimento nas temáticas abordadas, e a três gestores da autarquia federal estudada, que sugeriram a inclusão de uma definição geral sobre o constructo Sistemas de Controle Gerencial Habilitantes. Assim, todas as definições operacionais apresentadas na Tabela 1 foram incorporadas ao instrumento utilizado para a coleta de dados.

Os dados coletados foram tabulados no software *Microsoft Office Excel®* e, após conferência, importados para análise estatística no *Statistical Package for the Social Sciences®* (SPSS). A análise compreendeu, inicialmente, a estatística descritiva dos indicadores de cada constructo de mensuração, avaliando-se a frequência das respostas obtidas, bem como os valores mínimos, máximos, médias e desvios padrão.

Em seguida, procedeu-se à análise fatorial exploratória para validação dos constructos de mensuração e à verificação de sua confiabilidade (Alfa de Cronbach). Após a avaliação e purificação dos constructos, realizou-se o teste de viés de método comum (*common method bias*), conforme recomendado por Bido, Mantovani e Cohen (2018). Por fim, os dados foram analisados de acordo com o modelo teórico de análise estabelecido para a pesquisa, inicialmente avaliando-se as correlações existentes entre as variáveis e, posteriormente, testando-se as relações teóricas investigadas, por meio da *Path Analysis* (análise de caminhos). Os resultados são apresentados a seguir.

Resultados da pesquisa

O estudo conta com a participação de 223 gestores, sendo a amostra composta por titulares (67,7%) e substitutos (32,3%). Em relação ao tempo médio de exercício na função, 47,1% estão há mais de 4 anos exercendo cargos de chefia. Os demais estão na função há menos de 3 anos (52,9%). O percentual significativo de respondentes nessa faixa está congruente com a recente política de gestão de pessoal implementada na autarquia em estudo, que está adotando a realização de seleções para ocupar os cargos de chefia. O tempo mínimo de trabalho desses profissionais na autarquia é de 7 anos, haja vista que o último concurso para provimento de cargos efetivos na entidade foi realizado em 2013.

Do total de participantes da pesquisa, 70,9% são do sexo masculino, e 98,7% dos respondentes são servidores efetivos do Órgão. Em relação à escolaridade, 97,8% possuem, no mínimo, nível superior completo, dos quais 16,5% concluíram o mestrado. Ressalta-se que 73,7% dos respondentes exerceram mais de uma função de gestão durante a vida profissional, e 66,5% possuem mais de 38 anos de idade. Quanto à distribuição da amostra em relação ao exercício das atividades, 56,3% dos servidores atuam na área fim.

Os resultados da análise fatorial exploratória, realizada para a validação dos constructos de mensuração, e da estatística descritiva dos dados coletados são apresentados na Tabela 2:

Tabela 2 - Resultados da análise fatorial e estatística descritiva

Var.	AC	KMO	TEB	VTE	Ind.	CF	Com.	Mín.	Máx.	Méd.	DP	Ind.	CF	Com.	Mín.	Máx.	Méd.	DP
SCG	0,938	0,937	1526,068	67,436	SCG1	0,625	0,391	1,00	7,00	4,59	1,57	RIP1	0,679	0,462	1,00	7,00	5,51	1,07
EPS	0,917	0,742	499,395	86,117	SCG2	0,766	0,587	1,00	7,00	3,97	1,44	RIP2	0,847	0,717	1,00	7,00	5,87	1,09
EPC	0,887	0,715	405,416	81,709	SCG3	0,845	0,714	1,00	7,00	3,51	1,45	RIP3	0,809	0,655	2,00	7,00	5,82	1,02
EPA	0,914	0,744	476,297	85,391	SCG4	0,860	0,740	1,00	7,00	3,82	1,49	RIP4	0,817	0,667	1,00	7,00	6,19	1,01
EPI	0,887	0,713	394,919	81,827	SCG5	0,877	0,769	1,00	7,00	3,77	1,57	RIP5	0,776	0,602	1,00	7,00	5,85	1,14
RIP	0,879	0,859	653,023	62,641	SCG6	0,879	0,772	1,00	7,00	4,04	1,58	RIP6	0,810	0,656	1,00	7,00	5,76	1,11
RIF	0,867	0,789	444,446	71,953	SCG7	0,832	0,692	1,00	7,00	3,62	1,55	RIF1	0,811	0,657	1,00	7,00	6,06	0,99
RIE	0,644	0,633	90,818	58,704	SCG8	0,846	0,716	1,00	7,00	3,29	1,46	RIF2	0,859	0,738	1,00	7,00	5,78	1,16
RIR	0,884	0,830	753,974	70,475	SCG9	0,831	0,690	1,00	7,00	3,62	1,55	RIF3	0,882	0,779	3,00	7,00	5,80	0,98
DT	0,853	0,848	597,592	59,707								RIF4	0,839	0,704	1,00	7,00	5,76	1,14
					EPS1	0,909	0,827	2,00	7,00	6,36	0,91	RIE1	0,721	0,520	1,00	7,00	6,22	0,99
					EPS2	0,927	0,859	1,00	7,00	6,10	1,10	RIE2	Excl.	Excl.	1,00	7,00	5,67	1,25
					EPS3	0,948	0,898	1,00	7,00	6,23	1,07	RIE3	0,756	0,572	1,00	7,00	5,32	1,31
												RIE4	0,818	0,669	1,00	7,00	5,78	1,38
					EPC1	0,919	0,844	2,00	7,00	6,13	0,98	RIR1	0,631	0,399	1,00	7,00	4,80	1,61
					EPC2	0,932	0,869	2,00	7,00	5,97	1,07	RIR2	0,894	0,799	1,00	7,00	5,17	1,43
					EPC3	0,859	0,738	1,00	7,00	5,70	1,02	RIR3	0,896	0,802	1,00	7,00	5,50	1,41
												RIR4	0,907	0,823	1,00	7,00	5,71	1,28
					EPA1	0,904	0,817	1,00	7,00	5,29	1,35	RIR5	0,838	0,702	1,00	7,00	5,49	1,39
					EPA2	0,926	0,857	1,00	7,00	5,04	1,37	DT1	0,812	0,659	2,00	7,00	5,78	0,89
					EPA3	0,942	0,888	1,00	7,00	5,13	1,36	DT2	0,693	0,481	1,00	7,00	5,37	1,32
												DT3	0,862	0,743	1,00	7,00	5,87	0,93
					EPI1	0,890	0,792	1,00	7,00	5,87	1,20	DT4	0,847	0,717	1,00	7,00	5,72	1,02
					EPI2	0,885	0,783	1,00	7,00	5,21	1,42	DT5	0,731	0,535	1,00	7,00	5,66	1,10
					EPI3	0,938	0,879	1,00	7,00	5,60	1,33	DT6	0,669	0,448	2,00	7,00	5,91	1,05

Legenda: AC: Alfa de Cronbach; KMO: Medida de Adequação da Amostra; TEB: Teste de Esfericidade de Bartlett; VTE: Variância Total Explicada; Mín.: Mínimo; Máx.: Máximo; Méd.: Média; DP: Desvio Padrão; Ind.: Indicador; CF: Carga Fatorial; Com.: Comunalidades; Var.: Variável; SCG: Sistema de Controle Gerencial; EP: Empowerment Psicológico; RE: Resiliência; DT: Desempenho de Tarefas; EPS: Significado; EPC: Competência; EPA: Autodeterminação; EPI: Impacto; RIP: Percepção de si Mesmo; RIF: Futuro Planejado; RIE: Estilo Estruturado; RIR: Recursos Sociais.

Fonte: elaboração própria.

Os resultados da análise fatorial revelam que todos os indicadores dos respectivos constructos de mensuração alcançaram cargas fatoriais superiores a 0,625, agrupando-se no primeiro fator de mensuração. Apenas o constructo "Estilo Estruturado" da Resiliência Individual (RIE) teve um indicador excluído do modelo de mensuração (RIE2). Os coeficientes Alfa de Cronbach de cada constructo também foram superiores a 0,8, com exceção da variável RIE, que apresentou coeficiente próximo de 0,6. Os resultados do Teste de Esfericidade de Bartlett (TEB) são estatisticamente significativos para todos os modelos testados, revelando a adequação dos modelos de mensuração. Os valores do índice KMO também são superiores a 0,633 em todos os casos, e a Variância Total Explicada é superior a 59,71%.

Esses resultados indicam que a composição final dos constructos é adequada para a análise de trajetórias e possui elevado poder explicativo para as relações investigadas. No que se refere à análise estatística descritiva, observa-se que todos os indicadores apresentaram valores mínimos e máximos de discordância na escala utilizada. Tais evidências revelam que, na amostra analisada, os níveis de *empowerment* psicológico e de resiliência individual diferem entre os gestores participantes da pesquisa. Do mesmo modo, indicam que nem todos os gestores mostram-se satisfeitos com o próprio desempenho de tarefas.

Essas evidências reforçam a importância desta pesquisa, pois permitem avaliar as relações teóricas investigadas. Evidências da literatura sugerem que tanto o *empowerment* psicológico quanto a resiliência individual são importantes preditores da ação humana no ambiente de trabalho (Aggarwal *et al.*, 2020; Defaveri; Baldissera; Dal Vesco, 2018). Logo, são aspectos que podem, de algum modo, refletir em melhor desempenho de tarefas. A literatura também sugere que os SCG com características habilitantes são importantes antecedentes para a obtenção de tais resultados (Mahama; Cheng, 2013; Souza; Anzilago; Beuren, 2017; Souza; Beuren, 2018). Uma vez que os gestores apresentam diferentes percepções, torna-se relevante compreender tais interações, de modo a identificar os fatores preditores dessas capacidades psicológicas, bem como entender em que condições esses gestores alcançam melhor desempenho.

Posto que os dados analisados foram obtidos a partir de uma *survey*, em que as informações das variáveis exógenas e endógenas provêm dos mesmos respondentes, realizou-se o teste de Harman (*one factor test*) para verificar a ocorrência de vies de método (*common method bias*), conforme recomendado por Bido, Mantovani e Cohen (2018). Os resultados indicaram que os constructos analisados conjuntamente geraram nove fatores, sendo que o primeiro explica apenas 29,74% da variância total, o que sugere a inexistência de vies de método. A Tabela 3 apresenta os resultados da análise das correlações entre os constructos da pesquisa.

Tabela 3 - Matriz de correlações

	SCG	EP	RE	DT
SCG. Sistemas de Controle Gerencial Habilitantes	1			
EP. Empowerment Psicológico	,278**	1		
RE. Resiliência Individual	,274**	,599**	1	
DT. Desempenho de Tarefas	,251**	,544**	,684**	1

Fonte: elaboração própria.

Os resultados apresentados na matriz de correlações fornecem indícios de relações estatisticamente significativas entre todas as variáveis estudadas. Ainda que fraca, a relação é positiva entre o sistema de controle gerencial e as demais variáveis analisadas. Esses resultados sugerem que uma maior utilização de SCG habilitantes tende a refletir em melhores níveis de *empowerment* psicológico, resiliência individual e desempenho de tarefas. Contudo, podem indicar que os efeitos do SCG não ocorram diretamente sobre o desempenho de tarefas, visto que a maior força da relação entre essas variáveis se dá por meio do *empowerment* psicológico e da resiliência individual.

Essas evidências reforçam os efeitos cognitivos habilitantes dos sistemas de controle gerencial, que são capazes de potencializar recursos psicológicos dos indivíduos, tornando-os mais propensos a comprometerem-se com as atividades de trabalho, visando ao alcance

dos resultados desejados. Assim, torna-se relevante a análise proposta, para compreender como tais interações são estabelecidas no contexto investigado. A Tabela 4 apresenta os resultados da análise de trajetórias realizada na pesquisa:

Tabela 4 - Resultados da análise de trajetórias

Variáveis dependentes	Variáveis independentes	β -standard	t-statistic	P-value	R ²	Erro padrão	F	Sig. Anova
EP	SCG	,278	4,309	,000	,078	9,36338	18,567	,000 ^b
RE	SCG	,117	2,093	,037	,371	11,07131	64,839	,000 ^b
	EP	,566	10,168	,000				
DT	SCG	,043	,859	,391 ^{ns}	,498	3,44808	72,387	,000 ^b
	EP	,202	3,339	,001				
	RE	,551	9,135	,000				

Legenda: SCG: Sistema de Controle Gerencial; EP: *Empowerment* Psicológico; RE: Resiliência; DT: Desempenho de Tarefas.

Fonte: elaboração própria.

Os achados desta pesquisa corroboram os resultados de Souza e Beuren (2018) e Beuren, Santos e Bernd (2020), indicando que o sistema de controle gerencial habilitante influencia positivamente o empoderamento psicológico dos gestores. Assim, aceita-se a primeira hipótese (H1): **a percepção habilitante do SCG possui efeito direto e positivo sobre o *empowerment* psicológico dos servidores públicos.**

Os SCG habilitantes são considerados antecedentes do *empowerment* psicológico e capazes de influenciar positivamente tal constructo, ao fomentar a autonomia, ampliar o acesso informacional (compartilhamento de informações) e reduzir as disparidades de poder, por meio da ampliação dos limites de tomada de decisão pelos funcionários. Um SCG que atua como habilitador desenvolve no indivíduo um sentimento de capacidade para influenciar os resultados da organização (Mahama; Cheng, 2013; Van der Kolk; Van Venn-Driks; Ter Bogt, 2018).

Ao sentirem-se parte do processo decisório e ao tomarem ações de forma independente, os funcionários passam a considerar suas funções relevantes para o desempenho da entidade (Hall, 2008). Dessa forma, cria-se um ambiente favorável, capaz de afetar as dimensões do *empowerment* psicológico dos gestores (Mahama; Cheng, 2013; Van der Kolk; Van Venn-Driks; Ter Bogt, 2018), potencializando suas ações.

Os resultados desta pesquisa também divergem dos encontrados por Mahama e Cheng (2013), visto que esses autores não verificaram uma relação positiva direta entre a percepção habilitante dos sistemas de custeio utilizados pelos gestores e o *empowerment* psicológico. Ao replicarem esse estudo, Souza, Anzilago e Beuren (2017) confirmaram parcialmente tal hipótese de pesquisa. Beuren, Santos e Bernd (2020) afirmam que os achados dessas pesquisas não permitem inferências conclusivas sobre os efeitos do SCG nas dimensões do *empowerment* psicológico, razão pela qual torna-se necessária a realização de novos estudos.

As evidências encontradas nesta pesquisa, quando comparadas aos achados desses estudos, revelam que as características dos SCG analisados em cada investigação podem gerar efeitos distintos do SCG sobre o empoderamento psicológico, o que reforça a necessidade de novos estudos, a fim de compreender, em diferentes contextos, as

interações entre os mecanismos de controle gerencial utilizados pelas organizações e tais capacidades psicológicas. Como variável de segunda ordem, o empoderamento psicológico é composto por diferentes dimensões. Sendo assim, deve-se considerar que os indivíduos podem ser impactados de maneira distinta em tais capacidades, considerando os potenciais efeitos dos diferentes SCG utilizados e as diversas características que compõem o empoderamento psicológico dos gestores.

Os resultados desta pesquisa também fornecem evidências que permitem confirmar a segunda hipótese de pesquisa (H2): **a percepção habilitante do SCG possui efeito direto e positivo na resiliência individual dos servidores públicos**. Esse achado é congruente com os encontrados nas pesquisas de Beuren e Santos (2019), Beuren, Santos e Bernd (2020) e Bracci e Tallaki (2021), que analisaram essa relação, porém no constructo de resiliência em nível organizacional, diferentemente do abordado nesta pesquisa (nível individual).

Esses resultados indicam que os sistemas de controle habilitantes possuem características determinantes para uma organização resiliente, como relações flexíveis e descentralizadas, diálogo e participação (Barasa; Mbau; Gilson, 2018). Do mesmo modo, exercem influência no desenvolvimento de capacidades individuais, uma vez que oportunizam que os indivíduos promovam suas crenças de que conseguirão superar situações adversas. Nessa condição, passam a mobilizar recursos de modo a vencer tais desafios.

Dessa forma, pode-se inferir que os SCG habilitantes desenvolvem a capacidade de resiliência, implicando em indivíduos e organizações resistentes ao estresse e capazes de recuperar sua forma anterior após ações de tensão ou ruptura (Carden; Maldonado; Boyd, 2018). Beuren e Santos (2019) consideram o constructo resiliência um elemento comportamental indutor de ações criativas, flexíveis e proativas. Por essa razão, o desenho e o uso dos SCG, sob a percepção habilitante, contribuem para o enfrentamento de situações incertas e eventos inesperados, bem como para que obstáculos possam ser vistos como oportunidades de melhoria e aprendizado.

Isso ocorre porque os indivíduos passam a buscar soluções para os problemas enfrentados, de modo a superá-los. Lengnick-Hall e Beck (2005) destacam, como elemento comportamental da resiliência, a capacidade de adotar ações diferentes daquelas previstas formalmente por normas, com o propósito de prover novas soluções para os problemas existentes. Nesse sentido, o acolhimento de H2 contrapõe-se à percepção comum de uma Administração Pública necessariamente engessada e com práticas burocráticas. Os achados desta pesquisa sugerem que os SCG habilitantes utilizados na autarquia investigada incentivam e permitem que os funcionários adotem uma ação diferente do planejado, quando necessário, desde que respeitada a discricionariedade prevista em lei.

Os resultados da análise de trajetórias não confirmaram a relação direta e positiva estimada entre o SCG e o desempenho de tarefas, o que não permite suportar a terceira hipótese (H3): **a percepção habilitante do SCG possui efeito direto e positivo no desempenho de tarefas**. Revelaram, contudo, que os SCG habilitantes têm influência indireta e positiva no desempenho de tarefas, mediada pelo *empowerment* psicológico e pela resiliência individual dos gestores, o que caracteriza os efeitos cognitivos habilitantes do SCG.

Esses achados convergem com os encontrados por Souza e Beuren (2018), que identificaram a existência de uma relação positiva entre os sistemas de avaliação de desempenho habilitantes e o desempenho de tarefas, mediada pelo *empowerment*

psicológico. O estudo de Van der Kolk, Van Venn-Driks e Ter Bogt (2018) também fornece evidências sobre a importância de controles habilitantes para o desempenho de funcionários do setor público, por meio do seu efeito na motivação intrínseca. Esses autores destacaram a associação positiva entre controles habilitantes e desempenho, reforçando a importância de se ter uma força de trabalho motivada no setor público.

Assim como neste estudo, os resultados encontrados fornecem evidências de que os efeitos de tais instrumentos de controle no desempenho de tarefas podem não ocorrer de maneira direta, mas serem mediados por importantes capacidades psicológicas dos gestores, como identificado nesta pesquisa, a partir dos efeitos intervenientes do *empowerment* psicológico e da resiliência individual. A adoção, por si só, de mecanismos de controle pode não ser suficiente para convencer os indivíduos de que os objetivos, metas e resultados delimitados possam ser alcançados. Dessa forma, tal relação ocorre quando a organização adota instrumentos de gestão que qualificam a atuação dos gestores, os quais passam a perceber, a partir da avaliação realizada, que é possível encontrar soluções visando alcançar os resultados desejados.

Isso sugere que os SCG habilitantes impactam o domínio das tarefas e contribuem para o desempenho organizacional. Também sugerem que aspectos desenvolvidos por tais sistemas podem proporcionar uma alavancagem no processo de entendimento dos atores organizacionais quanto ao desempenho de suas tarefas individuais (Adler; Borrys, 1996). Portanto, o entendimento e as crenças individuais (aspectos psicológicos) são variáveis preditoras desses efeitos, o que explica tal relação.

Tais evidências também permitem suportar a quarta hipótese estabelecida para a pesquisa **(H4): o *empowerment* psicológico possui efeito direto e positivo na resiliência individual**, o que também é corroborado pelos resultados encontrados na análise de trajetórias. Evidências encontradas na literatura (Chiang; Hsieh, 2012; Adini *et al.*, 2017) sugerem que os indivíduos que se identificam com seu trabalho e suas tarefas tendem a ser estimulados pelas percepções em relação ao ambiente. Dessa forma, os estímulos de empoderamento motivam a ação humana no trabalho, potencializando a resiliência individual, o que cria condições para que esses gestores enfrentem situações adversas experimentadas nesse ambiente. Nessas condições, tornam-se mais propensos a alcançar melhor desempenho.

Esses resultados também são confirmados nesta pesquisa, que permitem suportar as hipóteses cinco e seis, que tratam dos efeitos cognitivos do *empowerment* psicológico e da resiliência individual no desempenho de tarefas: **(H5) o *empowerment* psicológico possui efeito direto e positivo no desempenho de tarefas**; e **(H6) a resiliência individual possui efeito direto e positivo no desempenho de tarefas**.

Estímulos de empoderamento alavancam a dedicação dos funcionários, bem como sua determinação em realizar tarefas (Chiang; Hsieh, 2012), incentivam a resiliência com foco na resolução de problemas e buscam melhorar o desempenho geral no trabalho (Adini *et al.*, 2017). O desempenho melhorado tende a refletir positivamente no desempenho organizacional. A eficácia com que os indivíduos executam suas atribuições de trabalho contribui para o alcance dos objetivos definidos pela organização, considerados necessários para que essa obtenha os ganhos desejados (Kathuria; Davis, 2001; Mahama; Cheng, 2013). Por essa razão, torna-se relevante melhorar o desempenho de tarefas em nível individual e de unidade.

Tais achados corroboram as evidências encontradas em outras pesquisas sobre empoderamento psicológico e resiliência, que indicam tais aspectos como fatores preditores essenciais para o bom desempenho de funcionários e da organização (Souza; Beuren, 2018; Beuren; Santos, 2019; Beuren; Santos; Bernd, 2020; Bottini; Paiva; Gomes, 2020; Saad; Elshaer, 2020). Dessa forma, devem ser estimulados, para que se possa efetivamente alcançar melhor desempenho.

A análise sobre a relação entre SCG habilitantes, *empowerment* psicológico, resiliência individual e desempenho de tarefas, no âmbito da Administração Pública Federal, oportunizou compreender que a maioria dos gestores pesquisados percebe os SCG habilitantes como elementos presentes em seu ambiente de trabalho, assim como evidencia sua relação positiva com os demais constructos analisados. Esses achados reforçam a relevância de investigar a interlocução entre níveis de constructos organizacionais e individuais, que podem afetar a ação e o comportamento dos indivíduos no desenvolvimento de suas atividades de trabalho, refletindo, positiva ou negativamente, no desempenho de tarefas e organizacional.

Tendo em vista as evidências encontradas nesta pesquisa, que confirmam os efeitos das capacidades psicológicas estudadas na relação existente entre a adoção e o uso de SCG e o desempenho de tarefas, torna-se oportuno avaliar se as características individuais dos gestores e do cargo em que atuam podem explicar eventuais diferenças entre as percepções relatadas pelos participantes da pesquisa. A Tabela 5 apresenta os resultados dessa análise:

Tabela 5 - Resultados da análise adicional

Var. Dependente→		SCG	EP	RE	DT	EPS	EPC	EPA	EPI	RIP	RIF	RIE	RIR
Var. Independ.	Idade	,154*	,102	,170*	,237*	,173*	,143*	,054	-,029	,196*	,082	,192*	,073
	Sexo	-,027	-,087	-,162*	-,085	-,093	,034	-,097	-,086	-,082	-,019	-,151*	-,213*
	Escol	-,054	,092	,047	,076	,103	,078	,039	,067	,059	,064	-,059	,055
	AreaAtua	-,177*	-,075	,007	-,024	-,027	-,018	-,064	-,099	,015	,057	-,029	-,014
	TExFCh	-,180*	,136*	,072	,043	,087	,176*	,012	,150*	,034	,071	-,017	,106
	TitCargo	,162*	,256*	,138*	,028	,186*	,079	,165*	,314*	,110**	,134*	,159*	,058
	ExpAntCCCh	-,069	,051	,147*	,003	-,017	,087	,026	,058	,119**	,118**	,125**	,102
	R ²	,087	,142	,120	,080	,105	,101	,050	,159	,093	,066	,106	,083
Sig. Anova		,006 ^b	,000 ^b	,000 ^b	,012 ^b	,001 ^b	,002 ^b	,132 ^b	,000 ^b	,004 ^b	,040 ^b	,001 ^b	,009 ^b

Legenda: SCG: Sistema de Controle Gerencial; EP: Empowerment Psicológico; RE: Resiliência; DT: Desempenho de Tarefas; EPS: Significado; EPC: Competência; EPA: Autodeterminação; EPI: Impacto; RIP: Percepção de si mesmo; RIF: Futuro Planejado; RIE: Estilo Estruturado; RIR: Recursos Sociais. AreaAtua.: Área de atuação; Escol.: Escolaridade; TExFCh.: Tempo de Experiência na Função de Chefia; TitCargo: Titularidade do Cargo; ExpAntCCCh.: Experiência Anterior em Cargo de Chefia.

Fonte: elaboração própria.

Com base nos resultados evidenciados na Tabela 5, pode-se observar que os gestores mais velhos, assim como aqueles com maior tempo de experiência em função de chefia, são mais propensos a perceberem os efeitos habilitantes dos sistemas de controle gerencial. Contrapondo-se a esses achados, Ribeiro (2003) analisou a influência dos sistemas de controle gerencial sobre o comportamento dos indivíduos, estudando especificamente o caso do SIAFI

Gerencial, e percebeu que dados sobre sexo, graduação, experiência e idade não possuem influência sobre o comportamento dos respondentes no desempenho de tarefas.

Gestores titulares de cargos, do mesmo modo que aqueles da área meio (administrativa), têm maior facilidade em perceber os efeitos habilitantes dos SCG, comparativamente aos demais gestores participantes da pesquisa, o que é razoavelmente justificado pelo fato de essas duas categorias de profissionais possuírem maior proximidade com a operacionalização dos SCG presentes na autarquia.

O tempo de experiência na função de chefia e a titularidade do cargo também apresentaram relação positiva e significativa com o *empowerment* psicológico. Assim, pode-se inferir que gestores titulares e aqueles com maior experiência no cargo de chefia tendem a ser mais empoderados. Sierra (2002) indica a influência social e o poder político ligados ao nível de análise “impacto” como fatores de empoderamento. No caso específico da caracterização pelo tempo de experiência no cargo de gestão, bem como pela sua apresentação titular, alinhada às peculiaridades políticas e sociais vinculadas à autarquia em estudo, isso pode constituir um fator relevante para explicar o desempenho desse constructo.

A resiliência individual está positiva e significativamente relacionada à idade, à titularidade do cargo e à experiência anterior em cargo de chefia. Quanto à variável independente sexo, essa, por sua vez, apresentou uma relação significativa para gestoras do sexo feminino, indicando que essas profissionais são mais resilientes. Esses resultados vão ao encontro dos achados de Silva, El-aouar, Silva, Castro e Sousa (2019), que, ao estudarem a resiliência no empreendedorismo feminino, constataram níveis elevados de resiliência entre mulheres.

De modo geral, os resultados encontrados a partir desta análise revelam que tais variáveis discriminam os efeitos observados nos relacionamentos analisados no estudo. Assim, devem ser consideradas em investigações futuras.

Considerações finais

A partir de uma pesquisa descritiva, realizada por meio de levantamento e abordagem quantitativa dos dados, este estudo analisou os efeitos da percepção habilitante dos SCG sobre o *empowerment* psicológico, a resiliência individual e o desempenho de tarefas de 223 servidores públicos federais de uma autarquia pública federal. De forma complementar, contribui para a literatura ao examinar esses efeitos e incluir uma análise adicional sobre um conjunto de variáveis intervenientes e sua relação com os constructos selecionados para a investigação.

Os resultados encontrados indicam que o sistema de controle gerencial habilitante influencia positivamente o empoderamento psicológico e a resiliência individual dos servidores públicos pesquisados. Contudo, os efeitos do SCG não ocorrem diretamente sobre o desempenho de tarefas, mas são mediados pelo *empowerment* psicológico e pela resiliência individual. O *empowerment* psicológico também apresentou efeito direto e positivo na resiliência individual. Quanto aos efeitos cognitivos do *empowerment* psicológico e da resiliência individual no desempenho de tarefas, constataram-se efeitos diretos e positivos de ambas as variáveis.

As evidências encontradas nesta pesquisa permitem concluir que os sistemas de controle gerencial habilitantes atuam para potencializar o *empowerment* psicológico e a resiliência individual, capacidades psicológicas que refletem positivamente no desempenho de tarefas

dos gestores no ambiente estudado. Revelam que características individuais dos gestores podem influenciar suas percepções quanto aos mecanismos de controle gerencial adotados pela organização, sendo esses antecedentes determinantes da ação humana no trabalho.

Ao se confirmarem os efeitos das capacidades psicológicas estudadas na relação existente entre a adoção e o uso dos SCG e o desempenho de tarefas, evidencia-se em que condições ocorre um melhor desempenho. A adoção, por si só, de instrumentos de controle gerencial não assegura seu uso, o que está relacionado a outros aspectos, como sua aceitação, que decorre da percepção de utilidade atribuída pelo gestor.

Isso ocorre quando tais sistemas são implementados com o propósito de apoiar as ações desenvolvidas pelos gestores, permitindo a geração e o uso de informações relevantes ao trabalho. Essas informações oportunizam uma avaliação adequada das atividades desenvolvidas, o que permite a identificação de necessidades de melhoria e a promoção de intervenções com o propósito de alcançar os objetivos e resultados desejados. Os SCG precisam ser concebidos para que os servidores trabalhem com mais eficiência e qualifiquem a tomada de decisões.

Nessas condições, tendem a impactar positivamente o empoderamento psicológico e a resiliência individual. A partir do seu uso, os gestores percebem que possuem capacidade para realizar suas tarefas, mesmo quando desafiadoras. Do mesmo modo, tendem a apresentar-se confiantes, otimistas e motivados a desenvolver suas atividades com eficácia, de modo a alcançar os objetivos, metas e resultados desejados pela organização. A capacidade de influenciar os resultados no trabalho é um elemento determinante para as crenças individuais relacionadas ao uso do SCG e para o alcance de melhor desempenho de tarefas.

As evidências encontradas nesta pesquisa reforçam os achados da literatura sobre os efeitos habilitantes dos SCG no *empowerment* psicológico, na resiliência individual e no desempenho de tarefas. Reforçam, ainda, os indícios de outros estudos que revelam que a percepção habilitadora influencia o sentimento de empoderamento e a capacidade psicológica de resiliência, desencadeando sentimentos de confiança que apoiam uma maior propensão dos indivíduos ao desempenho de tarefas, auxiliando os gestores públicos no processo de tomada de decisão. Também fornecem uma memória organizacional (Adler; Borys, 1996), que pode resultar em praxes administrativas positivas para o setor público, pois capta as lições apreendidas com as experiências passadas e permite a evolução contínua.

Apesar de tais evidências, identificou-se, na amostra analisada, que os níveis de *empowerment* psicológico e de resiliência individual diferem entre os gestores participantes da pesquisa, o que implica a necessidade de políticas voltadas ao desenvolvimento uniforme desses aspectos de maneira positiva, visto que são determinantes para a obtenção de melhor desempenho de tarefas. Sugere-se que esses fatores sejam trabalhados por meio de mudanças no Programa de Desenvolvimento de Pessoas do DNIT, pois foi perceptível, nos resultados da pesquisa, a influência positiva de tais variáveis sobre o desempenho de tarefas.

As evidências encontradas neste estudo também revelam que nem todos os gestores participantes mostram-se satisfeitos com o próprio desempenho de tarefas, o que pode estar ligado à quantidade de trabalho demandada a esses profissionais e a outros fatores distintos não investigados nesta pesquisa, como problemas de assimetria de informação e dificuldade de interlocução entre setores, ou aspectos como a necessidade de capacitação, que, embora fomentada pelo DNIT, destina-se a um público limitado, especialmente por questões orçamentárias.

Como contribuição para a Administração Pública, os resultados revelam a importância do investimento e do desenvolvimento de SCG habilitantes, pois as evidências desta pesquisa reforçam sua relevância não apenas no âmbito privado, mas também no setor público. Tanto o *empowerment* psicológico quanto a resiliência individual são importantes preditores da ação humana no ambiente de trabalho que, alinhados às características habilitantes dos SCG, potencializam efeitos antecedentes à obtenção de resultados individuais, os quais, consequentemente, refletem na organização pública como um todo.

Acerca das implicações teóricas, as evidências encontradas nesta pesquisa acrescentam-se aos achados do estudo desenvolvido por Beuren, Santos e Bernd (2020), avançando na produção de novos conhecimentos sobre as temáticas dos SCG habilitantes e do *empowerment* psicológico, pois adicionou-se a essa discussão a observância dos constructos resiliência individual e desempenho de tarefas, bem como das variáveis de controle (perfil dos respondentes), utilizadas com vistas a avaliar em que medida o perfil da amostra e as características da função refletem nos resultados da pesquisa e relacionam-se com as variáveis analisadas, diferentemente do proposto por aqueles autores e por outros estudos.

Também contribui para a literatura comportamental que discute os efeitos dos mecanismos de controle gerencial adotados por organizações do setor público e seus reflexos no comportamento humano no trabalho, temáticas ainda pouco estudadas nesse ambiente (Beuren; Zonatto, 2014; Bottini; Paiva; Gomes, 2020), que carecem de esforços por parte dos pesquisadores para uma melhor compreensão. Assim, a pesquisa contribui ao revelar em que condições os SCG habilitantes exercem influência em capacidades psicológicas positivas (*empowerment* psicológico e resiliência individual) e atitudes gerenciais (desempenho de tarefas). Também evidencia as interações existentes entre tais mecanismos de controle, capacidades psicológicas individuais e o desempenho de tarefas de gestores que atuam no setor público.

A pesquisa apresenta limitações relacionadas à amostra analisada, aos instrumentos e às variáveis de pesquisa. Assim, como recomendação para estudos futuros, sugere-se a análise dos efeitos dos SCG em conjunto com outras variáveis cognitivas, pessoais e comportamentais, de modo que se possa melhor compreender suas interações e efeitos no desempenho de tarefas de servidores públicos. Fatores contextuais também podem ser observados, assim como outras variáveis do ambiente.

Referências

- ADINI, B.; COHEN, O.; EIDE, W. A.; NILSON, S.; AHARONSON-DANIEL, L.; HERRERA, A. I. Striving to Be Resilient: What Concepts, Approaches and Practices Should Be Incorporated in Resilience Management Guidelines? **Technological Forecasting and Social Change**, v. 121, p. 39-49, 2017.
- ADLER, P. S.; BORYS, B. Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 61-89, 1996.
- AGGARWAL, A.; CHAND, P. K.; JHAMB, D.; MITTAL, A. Leader-member Exchange, Work Engagement, And Psychological Withdrawal Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. **Frontiers In Psychology**, v. 11, 2020.
- AL-DOURI, Z. The Effect of Psychological Empowerment of Employee Performance in Business Organization. **The Scientific Journal of Cihan University**, v. 2, n. 1, 2018.
- ANNARELLI, A.; NONINO, F. Strategic and Operational Management of Organizational Resilience: Current

State of Research and Future Directions. **Omega**, v. 62, n. 1, p. 1-18, 2016.

BARASA, E.; MBAU, R.; GILSON, L. What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. **International Journal of Health Policy and Management**, v. 7, n. 6, p. 491-503, 2018.

BATAC, J.; CARASSUS, D. Interactions Between Control and Organizational Learning in the Case of a Municipality: A Comparative Study with Kloot (1997). **Management Accounting Research**, v. 20, p. 102-120, 2009.

BEUREN, M. I.; SANTOS, V. Sistemas de controle gerencial habilitantes e coercitivos e resiliência organizacional. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 30, n. 81, p. 307-323, 2019.

BEUREN, M. I.; SANTOS, V.; BERND, Efeitos do sistema de controle gerencial no empowerment e na resiliência organizacional. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 2, p. 211-232, 2020.

BEUREN, I. M.; ZONATTO, V. C. S. Perfil dos artigos sobre controle interno no setor público em periódicos nacionais e internacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 5, p. 1135-1163, 2014.

BIDO, D. S.; MANTOVANI, D. M. N.; COHEN, E. D. Destruição de escalas de mensuração por meio da análise fatorial exploratória nas pesquisas da área de produção e operações. **Gestão & Produção**, v. 25, n. 2, p. 384-397, 2018.

BOTTINI, F. F.; PAIVA, M. C. K.; GOMES, C. R. Resiliência individual, prazer e sofrimento no trabalho e vínculos organizacionais: reflexões e perspectivas de pesquisas para o setor público. **Cadernos EBAPE. BR, Early View**, 2020.

BRACCI, E.; TALLAKI, M. Resilience Capacities and Management Control Systems in Public Sector Organisations. **Journal Of Accounting & Organizational Change**, v. 17, n. 3, p. 332-351, 2021.

BRASIL. **Lei n.º 10.233, de 5 de junho de 2001**. Dispõe sobre a reestruturação dos transportes aquaviário e terrestre, cria o Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte, a Agência Nacional de Transportes Terrestres, a Agência Nacional de Transportes Aquaviários e o Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes, e dá outras providências. Diário Oficial [da] União: seção 1, Brasília, DF, 6 jun. 2001. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10233.htm. Acesso em: 31 out. 2025.

BUKH, N. P.; SVANHOLT, Empowering Middle Managers in Social Services Using Management Control Systems. **Journal Of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, v. 32, n. 2, p. 267-289, 2020.

CARDEN, L. L.; MALDONADO, T.; BOYD, O. R. Organizational Resilience: A Look at McDonald's in the Fast-food Industry. **Organizational Dynamics**, v. 47, n. 1, p. 25-31, 2018.

CARVALHO, D. V.; TEODORO, M. L. M.; BORGES, O. L. Escala de resiliência para adultos: aplicação entre servidores públicos. **Avaliação Psicológica**, v. 13, n. 2, p. 287-295, 2014.

CHAPMAN, C. S.; KIHN, L. A. Information System Integration, Enabling Control and Performance. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, n. 2, p. 151-169, 2009.

CHIANG, C. F.; HSIEH, T. S. The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 1, p. 180-190, 2012.

DEFAVERI, R. I.; BALDISSERA, F. J.; DAL VESCO, G. D. Sistemas de controle gerencial no setor público: a influência dos benefícios líquidos percebidos por contadores no desenho do sistema em prefeituras do Paraná. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 39, n. 1, p. 155-173, 2018.

FELÍCIO, T.; SAMAGAI, A.; RODRIGUES, R. Adoption of Management Control Systems and Performance in Public Sector Organizations. **Journal of Business Research**, v. 124, p. 593-602, 2021.

FERRY, L.; AHRENS, T. 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**, v. 13, n. 4, p. 548-567, 2017.

FLAMHOLTZ, E. G.; DAS, T. K.; TSUI, A. S. Toward an Integrative Framework of Organizational Control. **Accounting, Organizations and Society**, v. 10, n. 1, p. 35-50, 1985.

HALL, M. The Effect of Comprehensive Performance Measurement Systems on Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performance. **Accounting, Organizations and Society**, v. 33, n. 2, p. 141-163, 2008.

HARTMANN, F. G.; MAAS, V. S. The Effects of Uncertainty on the Roles of Controllers and Budgets: An Exploratory Study. **Accounting and Business Research**, v. 41, n. 5, p. 439-458, 2011.

IRIGARAY, H. A. R.; PAIVA, K. C. M.; GOLDSCHMIDT, C. C. Resiliência organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, p. 390-408, 2017.

KATHURIA, R.; DAVIS, E. B. Quality and Work Force Management Practices: The Managerial Performance Implication. **Production and Operations Management**, v. 10, n. 4, p. 460-477, 2001. DOI: 10.1111/j.1937-5956.2001.tb00085.x.

KOMINIS, G.; DUDAU, A. I. Time for Interactive Control Systems in the Public Sector? The Case of the Every Child Matters Policy Change in England. **Management Accounting Research**, v. 23, p. 142-155, 2012.

LENGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E. Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. **Journal of Management**, v. 31, n. 5, p. 738-757, 2005.

MAHAMA, H.; CHENG, M. M. The Effect of Managers Enabling Perceptions on Costing System Use, Psychological Empowerment, And Task Performance. **Behavioral Research in Accounting**, v. 25, n. 1, p. 89-114, 2013.

MERCHANT, K.; VAN DER STEDE, W. A. **Management Control Systems**. 2. ed. Harlow, Essex, England: Prentice Hall, Pearson Education, 2007.

RAUB, S.; ROBERT, C. Differential Effects of Empowering Leadership on In-role And Extra-role Employee Behaviors: Exploring the Role of Psychological Empowerment and Power Values. **Human Relations**, v. 63, n. 11, p. 1743-1770, 2010.

RIBEIRO, R. A. S. **Influência dos sistemas de controle gerencial sobre o comportamento dos indivíduos: o caso do SIAFI Gerencial**. Anais do Congresso Brasileiro de Custos, Guarapari, ES, Brasil, 2003.

SAAD, K. S.; ELSHAER, A. I. Justice and Trust's Role in Employees' Resilience and Business' Continuity: Evidence from Egypt. **Tourism Management Perspectives**, v. 35, 2020.

SIMONS, R. Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 49-62, 1991.

SILVA, P. M. M.; EL-AOUAR, W. A.; SILVA, A. W. P.; CASTRO, A. B. C.; SOUSA, J. C. A resiliência no empreendedorismo feminino. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 13, n. 34, p. 2629-2649, 2019.

SOUZA, E. G.; ANZILAGO, M.; BEUREN, M. I. Efeito da percepção habilitante dos sistemas de custeio pelos gestores no desempenho de suas tarefas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 20, n. 3, p. 416-441, 2017.

SOUZA, E. G.; BEUREN, M. I. Efeitos dos sistemas de avaliação de desempenho habilitantes no desempenho de tarefas mediado pelo empowerment psicológico. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 12, p. 1-15, 2018. DOI: 10.11606/issn.1982-6486.rco.2018.132594.

SPEKLÉ, R. F.; VERBEETEN, F. H. M. The Use of Performance Measurement Systems in the Public Sector: Effects on Performance. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 2, p. 131-146, 2014.

SPREITZER, G. M. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 5, p. 1442-1465, 1995.

STOVERINK, A. C.; KIRKMAN, L. B.; MISTRY, S.; ROSEN, B. Bouncing Back Together: Toward a Theoretical Model of Work Team Resilience. **Academy of Management Review**, 2018.

SUN, L. Y.; ZHANG, Z.; QI, J.; CHEN, Z. X. Empowerment and Creativity: A Cross-level Investigation. **The Leadership Quarterly**, v. 23, n. 1, p. 55-65, 2012.

VAN DER HAUWAERT, E.; BRUGGEMAN, W. The Effect of Monetary Rewards on Autonomous Motivation in an Enabling Performance Measurement Context. **Corporate Ownership & Control**, v. 12, n. 3, p. 331-356, 2015.

VAN DER KOLK, B.; VAN VEEN-DIRKS; TER BOGT. The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Public Sector. **European Accounting Review**, 2018.

WIDENER, S. K. Researching the Human Side of Management Control: Using Survey-based Methods. In: OTLEY, D. T.; SOIN, K. (Eds.). **Management Control and Uncertainty**, p. 69-82. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2014.

WOOD, M.; WELLS, E.; RICE, G.; LINKOV, I. Quantifying and Mapping Resilience Within Large Organizations. **Omega**, v. 87, p. 117-126, 2019.

Agradecimentos: Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).