

# Efeitos do Sistema de Controle Gerencial no *Empowerment* e na Resiliência Organizacional

Ilse Maria Beuren<sup>1</sup>

ilse.beuren@gmail.com |  0000-0003-4007-6408

Vanderlei dos Santos<sup>1</sup>

vanderleidossantos09@gmail.com |  0000-0002-9841-3780

Daniele Cristina Bernd<sup>1</sup>

dcbernd@hotmail.com |  0000-0002-9195-9510

## RESUMO

O estudo objetiva examinar os efeitos da percepção habilitante do Sistema de Controle Gerencial (SCG) no *empowerment* psicológico e na resiliência organizacional. Uma *survey* foi realizada com 161 gestores de empresas brasileiras que passaram por processos de aquisições de empresas e um modelo estrutural foi desenvolvido para responder às hipóteses da pesquisa. Os resultados mostram que a percepção habilitante do SCG está associada com o *empowerment* psicológico e com a capacidade de resiliência organizacional, e isso denota que as características do SCG afetam a motivação dos gestores em relação ao seu ambiente de trabalho e contribuem para as empresas lidarem com adversidades e contingências. Os SCG auxiliam as organizações no processo de absorver mudanças e retornar ao equilíbrio após alguma perturbação temporária, no caso de aquisições de empresas. Conclui-se que os SCG habilitantes favorecem o empoderamento dos gestores e apoiam as empresas para lidarem de forma mais eficaz com as turbulências a que estão expostas.

## PALAVRAS-CHAVE

sistema de controle gerencial habilitante; *empowerment* psicológico; resiliência organizacional.

<sup>1</sup>Universidade Federal de Santa Catarina,  
Florianópolis, SC, Brasil

Recebido: 04/09/2018.  
Revisado: 18/02/2019.  
Aceito: 29/07/2019.  
Publicado Online em: 10/02/2020.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2020.17.2.5>



## 1. INTRODUÇÃO

O desenho e uso dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG) afetam o comportamento dos indivíduos dentro da organização (Hall, 2008). Sistemas habilitantes são percebidos como facilitadores das suas responsabilidades (Adler & Borys, 1996; Burney, Radtke & Widener, 2017), em oposição aos dispositivos de controle para uso da alta administração (Free, 2007; Chapman & Kihn, 2009). A formalização habilitante exerce poder nos comportamentos individuais (Hempel, Zhang & Han, 2012), fazendo com que os funcionários se sintam facilitados ou motivados pelas regras e sistemas existentes (Wouters & Wilderom, 2008).

Os SCG habilitantes proporcionam maior interação entre o sistema e seus usuários, pois oferecem mecanismos que apoiam e estimulam a resolução de problemas (Adler & Borys, 1996), fornecem *feedback* e revelam oportunidades de melhoria (Wouters & Wilderom, 2008). Esses mecanismos motivam a interação de gestores em diferentes níveis hierárquicos (Hartmann & Maas, 2011) e podem melhorar a compreensão dos membros organizacionais de suas tarefas operacionais individuais no contexto dos objetivos organizacionais (Ahrens & Chapman, 2004).

Dentre os possíveis comportamentos dos indivíduos afetados pela percepção habilitante dos SCG, este estudo concentra-se no *empowerment* psicológico (escopo de análise individual) e na resiliência organizacional (escopo de análise organizacional). O *empowerment* psicológico, compreendido como a motivação intrínseca de um indivíduo em relação ao seu ambiente de trabalho, manifesta-se sob quatro cognições: significado, competência, autodeterminação e impacto (Spreitzer, 1995). Embora se reconheça que o *empowerment* psicológico afeta comportamentos que melhoram o desempenho gerencial (Hall, 2008), pesquisas como as de Hall (2008), Mahama e Cheng (2013), Moulang (2015), Appuhami (2017), Souza, Anzilago e Beuren (2017) não permitem inferências concludentes sobre os efeitos do SCG nas dimensões do *empowerment* psicológico.

Presume-se que a resiliência organizacional também possa ser afetada pela percepção habilitante dos SCG, entendida como a capacidade da organização de se preparar, responder e recuperar de eventos inesperados (Annarelli & Nonino, 2016), em tempos de crise, em ambientes complicados, incertos e ameaçadores (Akgün & Keskin, 2014), buscando manter as funções e os resultados desejáveis em meio à tensão (Linnenluecke, 2017). Poucos estudos se detiveram em explorar antecedentes gerenciais relacionados a esse construto, como o fizeram Ignatiadis e Nandhakumar (2007) e Limnios, Mazzarol Ghadouani e Schilizzi (2014), embora tenham tangenciado esta abordagem ao discutir características dos sistemas de informações. Limnios et al. (2014) destacam que a magnitude da resiliência dependerá principalmente das características do sistema organizacional e da sua capacidade de interagir com o ambiente de forma ofensiva (adaptativa) ou defensiva (reativa) e persistir. Assim presume-se que SCG com características mais flexíveis favorecem realizar mudanças e auxiliam os indivíduos a enfrentar desafios, conferindo-lhes maior capacidade de resiliência organizacional.

A interação entre o *empowerment* psicológico e a resiliência organizacional também merece ser explorada, já que o *empowerment*, por meio de uma cognição positiva, influencia comportamentos organizacionais, seja por meio do enfrentamento, seja por uma postura motivadora diante de eventos adversos (Spreitzer & Doneson, 2005). Brodsky e Cattaneo (2013) apontam a necessidade de mais estudos sobre os limites e a interação entre essas variáveis, além de compreender melhor suas diferenças, ações e resultados em nível individual, comunitário e social. Pesquisas podem ajudar a esclarecer de que maneira indivíduos mais autônomos conseguem reagir e auxiliar nos resultados organizacionais.

Diante do exposto, o objetivo desta pesquisa é examinar os efeitos da percepção habilitante do SCG no *empowerment* e na resiliência organizacional. De forma complementar, analisa-se a interação entre o *empowerment* psicológico e a resiliência organizacional. A lente teórica do estudo é a Teoria da Autodeterminação (SDT) de Deci e Ryan (1985), no pressuposto de que um princípio dos SCG é motivar os funcionários a atingir os propósitos organizacionais (Liu & Leitch, 2013). A SDT pode auxiliar a entender como forças sociais e comportamentos gerenciais afetam os indivíduos no trabalho e como isso reflete no comportamento organizacional, consistente com evidências de que ambientes que fornecem suporte à autonomia levam a motivação autônoma superior e favorecem resultados cognitivos, afetivos e comportamentais mais adaptativos (Vallerand, Pelletier & Koestner, 2008).

Para Lengnick-Hall e Beck (2005), a combinação de capacidades e rotinas cognitivas, comportamentais e contextuais em âmbito organizacional contribui para o desenvolvimento da resiliência organizacional. Da mesma forma, a combinação de atributos individuais sistematicamente desenvolvidos e integrados por meio do sistema de gerenciamento de recursos humanos da empresa contribui para a resiliência organizacional (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011). Assim, neste estudo assume-se que a combinação das práticas gerenciais em nível organizacional (SCG), em parcimônia com a influência no nível individual (*empowerment*), atuam em conjunto para a existência de resiliência organizacional.

O estudo contribui para a literatura ao analisar conjuntamente essas interações, exploradas até então de maneira isolada ou em apenas um escopo de análise (organizacional ou individual). Também fornece *insights* sobre como os SCG habilitantes estão implicados e contribuem para explicar fenômenos gerenciais sob a lente da Teoria da Autodeterminação, ao apresentar evidências quanto aos meios pelos quais podem influenciar comportamentos individuais e organizacionais. Fornece suporte para a atenção necessária aos processos psicológicos pelos quais o comportamento pode ser influenciado (Hall, 2008).

Contribui também empiricamente ao considerar que o contexto social influencia o âmbito motivacional dos indivíduos, e os comportamentos serão decorrentes de suas percepções. Quando os indivíduos percebem que as suas organizações os habilitam, e essa ação é capaz de promover maior autonomia, competência e relacionamentos com a organização (Ryan & Deci, 2000a), se sentirão motivados e empoderados e, como resultado, tenderão a atuar de maneira mais positiva frente às adversidades e mudanças na organização. Os resultados do estudo sugerem que a resiliência organizacional é alcançada por um conjunto de forças, de indivíduos que compõem o local de trabalho e sistemas formais, capazes de se adequar a ambientes sociais que têm suas rotinas alteradas em tempos de adversidade e crise.

## 2. DESENVOLVIMENTO TEÓRICO E HIPÓTESES DA PESQUISA

A Teoria da Autodeterminação (SDT) de Deci e Ryan (1985) preconiza que os indivíduos têm três necessidades psicológicas inatas: (i) autonomia, poder fazer ou contribuir, por suas próprias ações, em suas escolhas; (ii) competência, sentir-se capaz para realizar atividades com sucesso; e (iii) relacionamentos, sentir que pertence ao lugar e é valorizado pelo grupo (Ryan & Deci, 2000). Essa Teoria prevê que a motivação autônoma (processos de motivação internalizados) pode afetar os comportamentos dos funcionários no ambiente organizacional (Ryan & Deci, 2000). Assim, quando a organização apoia a autonomia de seus funcionários, fomenta a motivação autônoma (Gagne & Deci, 2005).

Um meio de reforçar as três necessidades psicológicas inatas dos indivíduos dentro das organizações é via desenho e uso dos SCG. Van der Hauwaert e Bruggeman (2015) sugerem que os SCG habilitantes auxiliam na criação de um ambiente organizacional capaz de incrementar a motivação, a competência e os relacionamentos. A proposição de sistemas habilitantes desencadeada por Adler e Borys (1996) prevê que a formalização habilitante consiste de procedimentos que auxiliam os funcionários a lidar com as contingências no seu local de trabalho para que possam completar suas tarefas, e fornecem memória organizacional que capta as lições aprendidas com a experiência. Portanto, enfatiza os recursos demandados nos sistemas de controle formais para promover a flexibilidade (Ahrens & Chapman 2004).

A formalização habilitante dos sistemas compreende quatro características principais: (i) reparo, que é a capacidade dos usuários de lidar com colapsos inesperados, sem permitir que eventos imprevistos interrompam os processos de trabalho; (ii) transparência interna, refere-se a capacidade de compreender a lógica e os processos do sistema, com informações disponíveis; (iii) transparência global, diz respeito ao fornecimento de *insights* aos funcionários sobre como os sistemas e elementos locais se encaixam, e uma compreensão de onde suas tarefas se enquadram na organização como um todo; e (iv) flexibilidade, que trata da possibilidade de se modificar ou adaptar o sistema quando necessário (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004; Wouters & Roijmans, 2011).

Os SCG habilitantes fornecem informações detalhadas e objetivas, além de esclarecer responsabilidades e incentivar a experimentação (Wouters & Wilderom, 2008). Ao incitar controle e autonomia, eles são capazes de gerar sentimentos de satisfação e motivação (Adler & Borys, 1996). Quando desenhados e usados de forma habilitante, as atitudes dos gestores tendem a ser mais positivas, uma vez que se sentem facilitados ou motivados pelas regras e sistemas existentes (Wouters & Wilderom, 2008). A formalização habilitante exerce poder de melhorar comportamentos individuais e variáveis de resultado (Hempel et al., 2012), já que possibilita desempenhar melhor suas tarefas (Van der Hauwaert & Bruggeman, 2015).

Desta maneira, em consonância com a SDT, que prevê a autonomia, a competência e relacionamentos como as três necessidades psicológicas inatas do indivíduo (Hall, 2008), neste estudo incluem-se variáveis cognitivas e motivacionais que possam revelar conexões com comportamentos individuais (*empowerment* psicológico), os quais podem auxiliar na compreensão de como os SCG afetam os comportamentos organizacionais no trabalho (resiliência organizacional).

## 2.1. SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL HABILITANTE E EMPOWERMENT PSICOLÓGICO

O empoderamento ou *empowerment* psicológico é um conceito multidimensional, que reflete um estado psicológico motivacional relacionado ao ambiente organizacional (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995). Em si, ele representa um tipo de motivação autônoma (Sun, Zhang, Qi & Chen (2012), por apoiar a autonomia de seus funcionários (Gagne & Deci, 2005). Quatro cognições ou estados psicológicos são associados ao *empowerment*: significado (o valor que um indivíduo coloca em um propósito de trabalho); competência (a crença do indivíduo em sua capacidade de realizar atividades necessárias com habilidade); autodeterminação (o senso de escolha e autonomia do indivíduo no seu trabalho); e impacto (a crença de um indivíduo sobre sua capacidade de influenciar os resultados no trabalho) (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Moulang, 2015).

Para empoderar organizações, é preciso facilitar e ampliar o acesso informacional em diferentes níveis e dispositivos sobre as operações do trabalho e o desempenho organizacional (Spreitzer, 1995). O compartilhamento de informações cria um senso de significado e propósito, e fortalece o

senso de competência para que o indivíduo acredite que seja um elemento valioso na organização (Spreitzer, 1995; 1996). Estudos empíricos indicam que o empoderamento dos funcionários está positivamente relacionado às atitudes no trabalho, mas pouco se sabe sobre o que as organizações fazem e quais os fatores antecedentes que influenciam no empoderamento psicológico (Hempel et al., 2012).

Pesquisas na área contábil (Hall, 2008; Mahama & Cheng, 2013; Mouang, 2015; Appuhami, 2017; Souza et al., 2017; Souza & Beuren, 2018) fornecem evidências de que o desenho e o uso do SCG interferem no empoderamento dos indivíduos. Hempel et al. (2012) aduzem que a formalização organizacional pode agir na promoção do empoderamento, já que ela é capaz de fornecer um direcionamento útil para a organização, independentemente de ser ou não centralizada. E que ela desempenha um papel significativo no fornecimento de previsibilidade, orientação e clareza, ajudando a evitar o caos e a imprevisibilidade, as quais podem ocorrer em condições de altos níveis de descentralização organizacional.

Assim, os SCG habilitantes se constituem em um dos antecedentes do *empowerment* psicológico. Os SCG habilitantes podem propiciar sentimento de envolvimento ao incentivar redução nas disparidades de poder, além de ampliar o compartilhamento de conhecimento, habilidades e recompensas entre os níveis organizacionais (Adler & Borys, 1996). A ampliação dos limites de tomada de decisão dos funcionários reflete no empoderamento, autoestima e determinação com as suas atividades organizacionais (Kantur & Iseri-Say, 2012). Os indivíduos se sentirão mais empoderados ao sentirem-se envolvidos e assumindo um papel mais ativo na organização, o que implica autoridade flexível e formalização mínima de tarefas, com criação de metas claras, tarefas e linhas de responsabilidade (Spreitzer, 1996).

Os SCG habilitantes podem aumentar o sentimento de empoderamento em todas as suas dimensões. Podem proporcionar maior acesso a informações aos seus funcionários e promover a competência, já que são configurados para aumentar o conhecimento dos indivíduos sobre como seu setor funciona (Chapman & Kihn, 2009), além de fornecer *feedback* sobre a sua *performance* (Adler & Borys, 1996). Também podem aumentar a autodeterminação porque fornecem uma gama de informações, como desempenho organizacional, metas e medidas de desempenho, e isso os ajuda a realizar seu trabalho de forma independente (Hall, 2008; Mahama & Cheng, 2013). Podem favorecer maior integração do indivíduo com suas atividades na empresa ao incentivá-lo a contribuir e influenciar o alcance dos objetivos organizacionais, o que implica aumentar seu senso de significado (Ahrens & Chapman, 2004). O impacto, que consiste no sentimento de o indivíduo fazer a diferença na organização, pode advir dos princípios de transparência global e flexibilidade, visto que os SCG na percepção habilitante fornecem uma estrutura para discutir as decisões e ações dos gestores (Hartmann & Maas, 2011) e da capacidade de realizar mudanças e tomar decisões quando necessário (Ahrens & Chapman, 2004).

Argumenta-se que os SCG habilitantes podem satisfazer as necessidades de autonomia, competência e relacionamento dos indivíduos previstos na SDT. Para Van der Hauwaert e Bruggeman (2015), a competência pode ser refletida pelas características de reparo, transparência interna e transparência global dos sistemas, ao promover a percepção de que os funcionários são capazes, possuem mecanismos para enfrentar situações adversas, e como os sistemas e elementos locais se encaixam na organização como um todo. Já a autonomia pode ser direcionada pelo reparo, transparência interna e flexibilidade, ao fornecer autonomia para controlar e mudar o sistema se necessário. Por fim, os relacionamentos podem ser acionados pelas características da transparência global e flexibilidade ao fomentar o sentimento de pertencimento e parentesco, em

que os indivíduos se sentem mais conectados à organização, podendo realizar alterações quando necessário. Com base nos argumentos apresentados, formula-se a primeira hipótese:

**H1:** A percepção habilitante do SCG influencia positivamente o *empowerment* psicológico.

Embora existam evidências de que as quatro dimensões são distintas, elas refletem em conjunto um construto geral de empoderamento psicológico (Spreitzer (1995), ao combinarem-se aditivamente (Thomas & Velthouse, 1990). Além disso, uma formulação aditiva simples parece apresentar melhor validade preditiva do que uma formulação mais complexa envolvendo as quatro dimensões (Spreitzer, 1996).

## 2.2. SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL HABILITANTE E RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Diante de algum evento perturbador, é necessário que estratégias, objetivos e realizações sejam efetivamente comunicados em toda a organização (Barasa, Mbau & Gilson, 2018). É necessário também monitorar proativamente o que está acontecendo em seu ambiente. Segundo Barasa et al. (2018), as organizações podem identificar sinais de alerta que precedem uma crise ao monitorar os ambientes interno e externo. Isso implica disponibilizar um fluxo amplo de informações para os funcionários, que possa auxiliá-los a interagir criativamente com a organização e o ambiente (Adler & Borys, 1996).

A capacidade adaptativa nesse contexto, capaz de transformar a adversidade em uma oportunidade, com pessoas que consigam responder rapidamente às mudanças, propicia um diferencial em relação à concorrência. A competência da organização de alavancar seus recursos e capacidades, explorando e criando oportunidades, destaca o poder transformacional e de resiliência organizacional (Lengnick-Hall et al., 2011). Para que isso ocorra, é necessário que a empresa disponibilize recursos de diversas naturezas aos seus funcionários (Kantur & Iseri-Say, 2012). As organizações devem manter postura flexível e interativa, tanto em suas ações quanto no envolvimento com seus funcionários.

O uso de controles habilitantes capitaliza a inteligência dos gestores, dando-lhes liberdade de inovar diante de contingências, eventos inesperados e obstáculos que comprometem objetivos organizacionais (Free, 2007). Dependendo do grau de rigidez nas regras do sistema de informações, a empresa pode tornar-se pouco flexível para responder de maneira eficiente às condições de mudança e estresse e, conseqüentemente, torna-se menos resiliente (Ignatiadis & Nandhakumar, 2007). Para esses autores, a suavização dessas regras pode levar a maior flexibilidade (com o custo da perda parcial de controle) e, assim, a resiliência pode aumentar.

Nesse sentido, é possível fazer uma analogia com os SCG habilitantes, já que a flexibilidade é uma característica desses sistemas (Adler & Borys, 1996) e uma oportunidade de aprendizagem (Burney et al., 2017). O controle habilitante está associado à espontaneidade, transparência das operações, rápida adaptação, compartilhamento de informações e adaptabilidade (Mundy, 2010), requisitos das organizações resilientes (Barasa et al., 2018). O SCG habilitante é especialmente útil se a incerteza se origina fora da unidade orçamentária (Hartmann & Maas, 2011), onde os elementos que caracterizam esse tipo de sistema são mais evocados para lidar com as contingências.

Um elemento comportamental da resiliência organizacional requerido refere-se à capacidade de seguir ações diferentes daquelas previstas formalmente por normas (Lengnick-Hall et al., 2011). Para isso, suscitam-se ações estratégicas criativas, flexíveis e proativas, orientadas para soluções elásticas (Kantur & Iseri-Say, 2012). Assim, se uma organização desenvolver valores que levam a hábitos de investigação, rotinas de colaboração e tradições de flexibilidade, tal como oportunizam

os SCG habilitantes, é mais provável que ela se comporte intuitivamente de maneira que abra (compartilhe) o sistema e crie respostas robustas (Lengnick-Hall et al., 2011).

Fiksel (2003) destaca que, às vezes, maior resiliência é alcançada por meio da simplicidade do desenho do sistema, o que reduz as chances de falha ou interrupção inesperada. De acordo com Mundy (2010), os SCG habilitantes são mais completos (com dados) e flexíveis, envolvem menos regras e são mais informais. Geralmente são aplicados quando os funcionários estão dispostos a lidar diretamente com desafios em seu trabalho de forma independente (Chapman & Kihn, 2009), pois permitem que façam correções e adaptações quando necessário (Ahrens & Chapman, 2004). Beuren e Santos (2019) observaram que as características habilitantes do SCG contribuem na interpretação de situações incertas de forma mais criativa, favorecem a capacidade de conceber atividades não convencionais, aproveitam as relações e os recursos. Assim, formula-se a segunda hipótese:

**H2:** A percepção habilitante do SCG possui efeito direto e positivo na resiliência organizacional.

### 2.3. *EMPOWERMENT* PSICOLÓGICO E RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

A literatura não apresenta evidências conclusivas no que concerne à relação entre *empowerment* psicológico e resiliência organizacional. Diversos estudos têm investigado esses construtos de maneira isolada, e quando investigados conjuntamente restringem-se à resiliência individual (ex: Amanati, 2014). No entanto, conjectura-se que a resiliência individual, evidenciada no ambiente laboral, oferece a capacidade de enfrentar adversidades situacionais, transformacionais ou adaptativas, levando à resiliência organizacional (Linnenluecke, 2017). “Indivíduos resilientes, como parte de todo o sistema organizacional, devem ser um fator positivo para que as organizações desenvolvam sua capacidade de resiliência” (Kantur & Iseri-Say, 2012, p. 764).

Estudos da área médica (Larrabee et al., 2010; Besuner & Bewley, 2017) apresentaram indícios de que o *empowerment* afeta a resiliência, e que cada indivíduo apresenta um *out-come* em contextos adversos, em que a adaptação e o avanço individual e coletivo podem ocorrer (Brodsky & Cattaneo, 2013). O empoderamento é importante para estimular e gerenciar mudanças nas organizações (Spreitzer, 1995). Indivíduos com atribuição de poder psicológico exibem características comportamentais, como concentração e iniciativa (Thomas & Velthouse, 1990), que levam à resiliência organizacional.

A motivação mais autodeterminada, decorrente do alcance das necessidades psicológicas básicas dos indivíduos (SDT), leva a resultados mais adaptativos (Vallerand et al., 2008), elementos necessários para a resiliência, que atua na adoção de uma cognição positiva e de estratégias de enfrentamento para reduzir a influência de eventos disruptivos. O *empowerment* auxilia o indivíduo a manter uma postura motivada, moderando a ameaça e o estresse inerente aos tempos difíceis, fornecendo os recursos e força psicológica necessária para perseverar (Spreitzer & Doneson, 2005).

Larrabee et al. (2010) observaram que os funcionários terão maior resiliência e satisfação no trabalho e menor estresse situacional, quando recebem um *empowerment* psicológico. Amanati (2014) constatou que o *empowerment* psicológico desempenha papel importante na previsão e aumento de resiliência e satisfação no trabalho dos funcionários. Funcionários empoderados se engajarão em processos de tomada de decisão e poderão ser capazes de gerar soluções criativas com maior autoridade e habilidade (Mallak, 1998), e isso contribuirá para a resiliência organizacional.

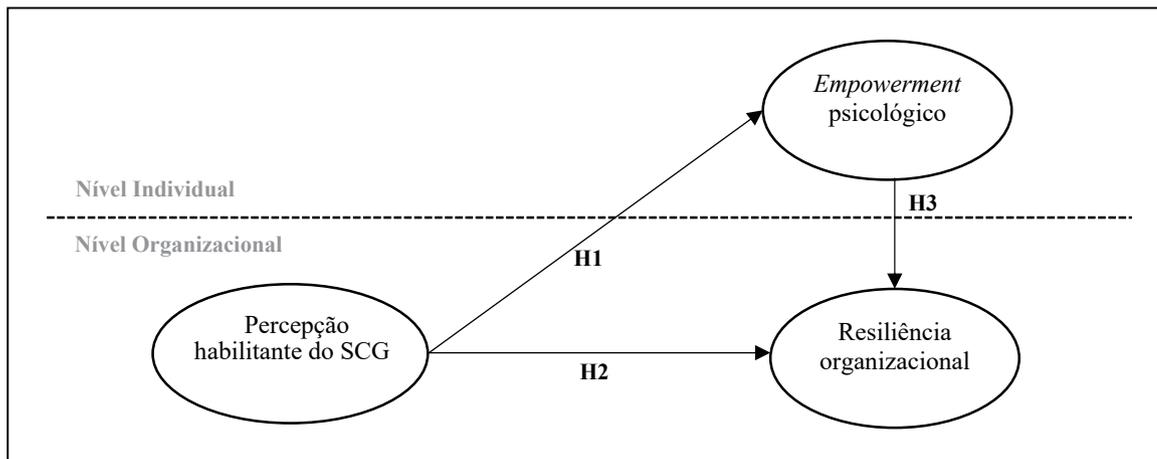
Estudos anteriores (Thomas & Velthouse, 1990; Besuner & Bewley, 2017) discutem relações entre autoeficácia, resiliência e *empowerment*. A autoeficácia se relaciona com esforço, persistência e perseverança, e o *empowerment* tem a autoeficácia percebida como um dos fatores intrapessoais

(Zimmerman, 1995). A autoeficácia também é um elemento essencial da resiliência, pois proporciona motivação/confiança no julgamento das próprias capacidades, em relação às escolhas individuais, em como completar tarefas, resolver problemas ou planejar ações para alcançar um resultado (Bandura, 1986). Besuner e Bewley (2017) confirmam as interações de autoeficácia, *empowerment* psicológico, resiliência individual e estilo de liderança com a resiliência organizacional.

Reconhece-se que funcionários empoderados terão maior autonomia, o que pode refletir maior impacto no trabalho, aumento em sua autoestima e autoeficácia e um senso de controle sobre suas tarefas e ambiente, fator este que pode contribuir para a mudança (Sun et al., 2012). Quando os indivíduos se sentem fortalecidos, comportamentos proativos emergem, como flexibilidade, persistência e resiliência (Thomas & Velthouse, 1990). Esperam-se interações entre *empowerment* psicológico e resiliência organizacional, na medida em que o primeiro pode dar suporte motivacional e cognitivo ao indivíduo (Thomas & Velthouse, 1990) para se sentir capaz de enfrentar e se adaptar às mudanças, buscando moldar o ambiente de trabalho (Spreitzer, 1995). Nesse sentido, é enunciada a terceira hipótese:

**H3:** O *empowerment* psicológico influencia positivamente a resiliência organizacional.

A partir das hipóteses propostas, ilustra-se na Figura 1 o modelo conceitual da pesquisa.



**Figura 1.** Modelo conceitual

**Fonte:** Elaboração própria.

Conforme a Figura 1, o estudo prevê que a percepção habilitante do SCG influencia positivamente o *empowerment* ( $H_1$ ) e a resiliência organizacional ( $H_2$ ), e que o *empowerment* psicológico afeta positivamente a resiliência organizacional ( $H_3$ ). Presume-se que a percepção habilitante do SCG é capaz de gerar sentimentos de autonomia, com reflexos individuais, ao dar voz e poder aos funcionários e ao fornecer mecanismos para que consigam lidar com adversidades e mudanças, que promovam uma força pró-social com reflexos organizacionais. Presume-se ainda que, a partir do envolvimento motivador do indivíduo gerado por sua autonomia, comportamentos positivos, que buscam flexibilidade e persistência frente à necessidade de adaptações, serão observados na organização (Thomas & Velthouse, 1990; Hall, 2008; Kantur & Iseri-Say, 2012).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1. SELEÇÃO DA AMOSTRA E COLETA DE DADOS

O levantamento dos dados foi realizado com gestores de empresas brasileiras que passaram por processo de aquisições de empresas de janeiro de 2016 a janeiro de 2017, conforme o relatório Fusões e Aquisições no Brasil elaborado pela *PricewaterhouseCoopers* (PwC Brasil). A seleção dessas empresas justifica-se pelo fato de os processos de aquisições de empresas implicarem mudanças nos SCG, negociações contínuas, mudanças na estrutura organizacional, adaptações tanto na empresa adquirente como na adquirida (Jordão & Souza, 2013). Isso exige que indivíduos e organizações envolvidas sejam resilientes.

Assim, foram mapeadas as empresas que adquiriram ou foram compradas por outras durante esse período. Desse mapeamento, excluíram-se as empresas estrangeiras, além de companhias do setor financeiro, imobiliário e fundos de investimentos. Ao final, resultaram 238 empresas adquirentes e/ou adquiridas. A amostra selecionada deve-se ao fato de a resiliência estar atrelada à capacidade das organizações de responderem a situações e se adaptarem em termos de criação de novas soluções (Akgün & Keskin, 2014).

Os contatos desses gestores foram realizados via rede social *LinkedIn*, em que, em uma conta *Premium*, fez-se a busca nas empresas selecionadas pelos termos “gerente” e “coordenador”. Após esse processo, foi enviado o convite aos gestores para comporem a rede social criada no *LinkedIn*, com o intuito de responder à pesquisa, momento em que ainda não era possível enviar o *link* com o instrumento de pesquisa. Nessa etapa, não foi possível abranger todas as empresas mapeadas, uma vez que não havia pessoas cadastradas em todas elas na plataforma do *LinkedIn*. Aos 1.027 gestores que aceitaram o convite, enviou-se o *link* do instrumento de pesquisa via *Survey Monkey*. No período de março a abril de 2017, obteve-se o retorno de 161 respostas completas, o que compõe a amostra final do estudo.

Destes, 78 (48,4%) informaram que sua organização realizou aquisições de outras unidades de negócio/empresas. Nestes, a maioria (53,8%) informou que seu departamento teve poucas mudanças com essas transações. Outros (20,5%) informaram que sua empresa foi comprada por outra. Desses, a maioria (54,5%) relatou que seu departamento/área organizacional teve muitas mudanças após a transação. Outros (22,4%) informaram que sua unidade de negócio e/ou empresa foi adquirida/comprada por alguma empresa e que sua organização também realizou aquisições de outras unidades de negócio/empresas. Nessas, a maioria relatou que sua área organizacional passou por diversas mudanças com as operações; 9 não souberam informar esta indagação e outros 5 não responderam este questionamento.

As características demográficas dos respondentes indicaram que a maioria é do gênero masculino (92,5%), com idade média de 41,1 anos (desvio-padrão de 7,70), possuem curso de especialização ou MBA (67,1%), trabalham em suas respectivas organizações em média 9,8 anos (desvio-padrão de 8,50) e exercem a função de gerente/coordenador em média 4,5 anos. Os respondentes são responsáveis por áreas/departamentos organizacionais diversas, com destaque para as **áreas** comercial, tecnologia de informação, vendas, produção, controladoria, manutenção e suprimentos.

Para testar a validade de resposta foram comparadas as médias das 10 primeiras respostas com as 10 últimas, como uma *proxy* para o viés de não resposta, e não houve diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos em todos os construtos (*p-values* entre 0,105 e 0,702). Esse critério foi adotado por Mahama e Cheng (2013) e é denominado de *first last*. Outra comparação realizada foi entre os primeiros 77 respondentes e os 84 últimos, que precisaram de lembretes para responder à pesquisa (Wählberg & Poom, 2015). Os resultados dos testes de médias não

indicaram diferenças significativas ao nível de significância de 5% entre os grupos (*p-values* entre 0,08 e 0,69).

### 3.2. MENSURAÇÃO DOS CONSTRUTOS DA PESQUISA

Os construtos da pesquisa (percepção habilitante do SCG, *empowerment* psicológico e resiliência organizacional) foram mensurados por itens múltiplos, com escala *Likert* de cinco pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente.

A percepção habilitante do SCG foi mensurada a partir de oito itens, em que os respondentes indicaram seu grau de concordância com as assertivas relativas aos SCG de suas organizações. As assertivas foram baseadas em definições e descrições teóricas, além de adaptações de estudos anteriores, como os de Chapman e Kihn (2009), Hartmann e Maas (2011) e Mahama e Cheng (2013). Por exemplo, a assertiva “Eu percebo que os SCG são utilizados de modo a auxiliar as pessoas a lidar diretamente com as contingências inevitáveis de seu trabalho”, foi elaborada com base nas proposições de Adler e Borys (1996) e Ahrens e Chapman (2004). Já a assertiva “Eu percebo que os SCG são projetados com o propósito de permitir que pessoas da empresa trabalhem com mais eficiência” foi retirada do estudo de Mahama e Cheng (2013). Quanto à confiabilidade, esse construto apresenta um alfa de *Cronbach* de 0,939 e um KMO de 0,930, o que sinaliza consistência interna do construto. A análise fatorial exploratória confirmou que essas assertivas correspondem a um único construto, representado por 70,17% da variância total explicada.

No instrumento de pesquisa foi esclarecido que SCG contempla todos os instrumentos e sistemas que os gestores usam para assegurar que os comportamentos e decisões dos indivíduos sejam consistentes com os objetivos e estratégias da organização (Merchant & Van der Stede, 2007). Foi exemplificado que SCG inclui sistema de informação, orçamento, sistemática de avaliação de desempenho, entre outros. Decorre que na literatura, SCG é conceituado de diferentes maneiras (Ferreira & Otley, 2009), algumas definições contêm sobreposições, enquanto outras são distintas (Malmi & Brown, 2008). Nesta pesquisa, adotou-se o conceito de SCG estabelecido por Malmi e Brown (2008, p. 290), compreendido como um conjunto de “sistemas, regras, práticas, valores e outras atividades de gestão implementadas para direcionar o comportamento dos funcionários”, em busca dos objetivos organizacionais.

No *empowerment* psicológico, os respondentes indicaram seu grau de concordância com as assertivas expostas. Esse construto foi composto por 12 assertivas, do estudo de Spreitzer (1995), sendo três para cada dimensão (significado, competência, autodeterminação e impacto), e apresentou um alfa de *Cronbach* geral de 0,849. A análise fatorial exploratória agrupou as assertivas nas quatro dimensões propostas por Spreitzer (1995), o que representou 75,09% da variância total explicada e um KMO de 0,797. São exemplos de assertivas expostas: “O trabalho que faço é muito importante para mim”; e “Eu domino as habilidades necessárias para o meu trabalho”.

A resiliência organizacional foi investigada a partir de 15 assertivas do estudo de Akgün e Keskin (2014), em que os respondentes indicaram seu grau de concordância com as assertivas relativas ao ambiente de suas organizações. São exemplos de assertivas expostas: “Temos capacidade, diante de turbulências, de seguir um curso de ação consideravelmente diferente do que é considerado na norma”; e “Realizamos ações e investimentos antes que sejam necessários para garantir que seremos capazes de nos beneficiarmos em situações que venham a surgir”. A análise fatorial exploratória aglomerou essas assertivas em dois grupos, cuja variância total explicada foi de 61,56%. O alfa de *Cronbach* geral do construto resiliência organizacional foi de 0,921, a dimensão denominada agilidade improvisada, com seis assertivas, 0,868 e a dimensão preparação comportamental, com nove assertivas, 0,911.

### 3.3. PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Para analisar os dados e testar as hipóteses, utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais (*Structural Equations Modeling* – SEM) estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* – PLS) com auxílio do *software* SmartPLS (versão 3). De acordo com Hair Jr., Hult, Ringle e Sarstedt (2013), a técnica PLS-SEM, também denominada modelagem de caminho PLS, estima coeficientes que maximizam os valores de R<sup>2</sup> dos construtos endógenos com eficiência. É considerado o método ideal quando a pesquisa busca o desenvolvimento da teoria e explicar a variação das variáveis dependentes ao examinar o modelo (Hair Jr. et al., 2013). Os autores destacam que o PLS-SEM pode ser aplicado a uma ampla variedade de situações de pesquisa e modelos, sejam eles reflexivos formativos ou construtos de item único.

Os construtos *empowerment* psicológico e resiliência organizacional foram modelados como construtos de segunda ordem, reflexivo-formativo (Tipo II) (Chin, 1998a; Becker, Klein & Wetzels, 2012). Os modelos tipo II são aqueles em que cada dimensão, ou os construtos de primeira ordem (ordem inferior), medem fenômenos que não compartilham necessariamente uma causa comum, mas que em conjunto refletem no construto amplo (Chin, 1998a). Análises de construtos de segunda ordem podem conferir maior generalidade, amplitude e simplicidade aos resultados encontrados, proporcionando maiores inferências na redução de fenômenos complexos. Essa prática permite maior parcimônia teórica do que investigações isoladas de suas dimensões (Edwards, 2001), pois ajuda a superar fraquezas (áreas ausentes) de cada índice individual (Becker et al., 2012).

Neste estudo, seguindo as recomendações de Edwards (2001), teve-se o cuidado de incluir e analisar, no mesmo modelo, as dimensões e os construtos multidimensionais (construtos de segunda ordem), o que permite realizar testes reflexivos associados a esses construtos e suas respectivas dimensões, além de testes específicos para validações formativas. O modelo foi analisado na abordagem de indicadores repetidos nos construtos de segunda ordem, para identificar os reflexos individuais dos construtos de primeira ordem, no construto de ordem superior. Também foi adotada, para a validação estrutural, a abordagem de dois estágios (*two-stage*) para auxiliar a estimar com precisão os coeficientes de caminhos dos construtos de ordem superior.

Além das análises fatoriais exploratórias (AFE), realizaram-se análises fatoriais confirmatórias (AFC), com o *software* Amos, inicialmente dos construtos isolados e depois com o modelo de segunda ordem, além do modelo completo. Utilizaram-se os seguintes índices: (i) de ajustes - Qui-quadrado ( $\chi^2$ ), GFI (Índice de qualidade de ajuste), RMR (Raiz do resíduo quadrático médio), RMSEA (Raiz quadrada média dos quadrados dos erros de aproximação); (ii) ajuste incremental - NFI (Índice de ajuste normalizado) e AGFI (Índice ajustado de qualidade do ajuste); e (iii) parcimonioso - Qui-quadrado normalizado ( $\chi^2/DF$ ).

As informações das variáveis independentes e dependentes foram coletadas pelos mesmos respondentes, o que pode causar um viés de método comum (*Common Method Bias*) (Podsakoff, Mackenzie & Podsakoff, 2012). Para minimizar seus efeitos, adotaram-se medidas procedimentais recomendadas por esses autores: (i) o anonimato dos respondentes foi garantido; (ii) orientação de que não havia respostas certas ou erradas e que os respondentes deveriam responder às perguntas conforme o momento; (iii) as assertivas da pesquisa foram redigidas com linguagem simples e esclarecimento de termos, quando necessário (ex: SCG); e (iv) balanceamento de exposição das questões. Também foi avaliado o impacto do viés do método comum usando uma abordagem pós-hoc, como o teste de um único fator de Harman (Podsakoff et al., 2012). Os resultados sinalizaram que o viés do método comum não representa uma preocupação, pois vários fatores

com autovalores superiores a 1 foram identificados, explicando 69,3% da variância total, e nenhum fator representou quase toda a variância (Podsakoff et al., 2012).

#### 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As análises descritivas e fatoriais exploratórias (AFE) foram realizadas com o auxílio do SPSS (versão 22). Posteriormente, realizaram-se as análises fatoriais confirmatórias (AFC) e a modelagem de equações estruturais (SEM-PLS) para validar os modelos de mensuração e modelo estrutural. Nas AFC para o *empowerment* psicológico e resiliência organizacional, inicialmente foram observadas suas interações como construtos de primeira ordem, depois como de segunda ordem. Posteriormente investigou-se o modelo de mensuração com todos os construtos, de primeira ordem (percepção habilitante) e de segunda ordem (*empowerment* e resiliência). Na Tabela 1, apresentam-se os principais índices dessas análises.

**Tabela 1.** Análise Fatorial Confirmatória dos construtos do modelo

Índices	Percepção habilitante SCG	<i>Empowerment</i> psicológico		Resiliência organizacional		Modelo de mensuração completo*
		1ª Ordem	2ª Ordem	1ª Ordem	2ª Ordem*	
$\chi^2$	32,031	60,681	70,181	180,782	105,725	711,292
df	17	48	53	76	71	513
$\chi^2/df$	1,884	1,264	1,475	2,379	1,489	1,387
p-value	0,015	0,103	0,014	0,000	0,005	0,000
RMSEA	0,074	0,041	0,054	0,093	0,055	0,049
RMR	0,034	0,022	0,051	0,050	0,038	0,060
CFI	0,984	0,985	0,970	0,922	0,974	0,942
GFI	0,951	0,904	0,929	0,871	0,918	0,807
AGFI	0,895	0,910	0,896	0,822	0,879	0,776
NFI	0,968	0,933	0,914	0,874	0,926	0,821

*Nota:* n=191, \*Os valores de erros para estes modelos foram ajustados.

Para os construtos *empowerment* e resiliência organizacional, houve uma melhora no modelo ao ser analisado como um construto de segunda ordem, apresentando-se significativo e com índices de boa adequação do modelo. Os resultados apontam superioridade do modelo reflexivo-formativo de segunda ordem. Para os construtos *empowerment* e resiliência organizacional, os modelos de segunda ordem foram significativos, com RMSEA que indicam bom ajuste (menor ou igual a 0,06) ou excelente ajuste (menor que 0,05) (Hu & Bentler, 1999). Usando a estratégia de dois índices, proposta por Hu e Bentler (1999), a qual sugere que um modelo é aceitável se satisfizer um dos dois pares de condições, tem-se: RMSEA <0,06 e CFI, TLI ou RNI >0,95; ou RMSEA <0,06 e SRMS <0,08. Para os dois construtos são satisfeitas ambas as condições, indicando modelos aceitáveis.

O modelo de mensuração completo, composto por todos os construtos, apresentou estatísticas significativas de boa adequação, com alguns índices que indicaram bom ajuste do modelo. Os valores de RMSEA indicam um excelente ajuste do modelo (menor que 0,05) (Hu & Bentler, 1999). Satisfaz uma das condições de Hu e Bentler (1999), de RMSEA <0,06 e SRMS <0,08, que faz supor a aderência de um modelo aceitável. Apresentou um CFI menor que 0,95, mas o valor de CFI (0,942) pode ser considerado aceitável (>0,90) e indicar um bom ajuste (Schreiber

et al., 2006). O modelo apresentou também um índice de GFI abaixo do intervalo aceitável ( $\geq 0,90$ ), contudo, acredita-se que seja um artefato com grandes graus de liberdade em relação ao tamanho da amostra e ao número de parâmetros estimados.

Com base nas AFC, infere-se que o modelo é adequado para seguir com as avaliações do modelo de equações estruturais.

#### 4.1. MODELO DE MENSURAÇÃO

Como este estudo refere-se a um modelo reflexivo-formativo, tipo II, composto por indicadores reflexivos, componentes de ordem inferior (dimensões) e componentes de ordem superior, para este estudo foram adotadas medidas de mensuração para modelos reflexivos, e medidas para modelos formativos e a abordagem de indicadores repetidos. Segundo Hair Jr. et al. (2013), os conceitos de confiabilidade da consistência interna são inadequados para modelos formativos, por serem considerados livres de erros, assim como é inadequado avaliar o modelo de mensuração, usando critérios de modelos de medição reflexiva, como validade convergente e discriminante. Em vez disso, recomenda-se estabelecer a validade de conteúdo, uma vez que os construtos de ordem superior (segunda ordem) não se referem a uma questão de causalidade, mas de natureza da variável latente hierárquica, já que o conceito ou construto não existe sem os construtos correspondentes as suas dimensões (Becker et al., 2012).

De acordo com Hair Jr. et al. (2013), ao contrário dos modelos de mensuração reflexivos, em que se avalia a validade (convergente e discriminante) e a confiabilidade (interna e composta) das medidas dos construtos, nos modelos de mensuração formativa avaliam-se: (1) a validade convergente de modelos de medição formativa; (2) problemas de colinearidade; e (3) a importância e relevância dos indicadores formativos. Desse modo, inicialmente realizaram-se as avaliações relativas aos construtos reflexivos (Tabela 2).

**Tabela 2.** Resultados do modelo de mensuração e estatística descritiva

Construtos	1	2	3	4	5	7	8	VIF
1.Habilitante	0,838							1,844
2.Significado	0,279**	0,892						1,356
3.Competência	0,207**	0,266**	0,836					1,264
4.Autoderminação	0,336**	0,265**	0,304**	0,849				1,340
5.Impacto	0,404**	0,489**	0,287**	0,442**	0,876			1,631
7.Agilidade Improvisada	0,607**	0,362**	0,180*	0,333**	0,304**	0,771		2,498
8.Preparação Comportamental	0,630**	0,428**	0,192*	0,324**	0,308**	0,753**	0,779	2,654
AVE	0,701	0,795	0,699	0,721	0,768	0,595	0,607	
Confiabilidade Composta	0,949	0,921	0,874	0,886	0,908	0,911	0,925	
Alfa de Cronbach	0,939	0,871	0,785	0,806	0,849	0,885	0,907	
Média	3,42	4,57	4,55	3,90	4,20	3,39	3,46	
Desvio Padrão	1,10	0,71	0,58	0,82	0,84	1,03	1,03	

**Nota:** Os elementos diagonais são as raízes quadradas da variância média extraída (AVE). Elementos fora da diagonal são as correlações entre os construtos. Significante ao nível de \*\*0,01 e \*0,05.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Na Tabela 2, constata-se validade convergente com base na variância média extraída (AVE), pois os coeficientes de AVE estão acima de 0,50 (Hair Jr. et al., 2013), sinalizando que as cargas

externas dos indicadores e a maneira como as variáveis latentes se correlacionam com seus construtos é adequada. Também há indicação de que o modelo é adequado quanto à confiabilidade das respostas, pois o alfa de *Cronbach* (confiabilidade interna) e a confiabilidade composta apresentaram valores superiores a 0,70. Atestou-se também a validade discriminante, avaliada mediante a raiz quadrada de AVE (valor diagonal e em negrito) (Fornell & Larcker, 1981) e pelo critério de cargas cruzadas (Chin, 1998b). Ambos atestam a capacidade de cada construto se diferenciar dos demais e em captar fenômenos exclusivos ao modelo proposto.

Ao analisar os coeficientes de correlação de *Pearson*, observa-se que todos os construtos possuem associações positivas e significativas entre si. Para assegurar a inexistência de correlações, que indiquem presença de multicolinearidade, foi analisado o *Variance Inflation Factors* (VIF) no SmartPLS, onde o maior valor de VIF foi de 2,654, o que indica ausência de multicolinearidade entre as variáveis latentes, pois, conforme preceitos de Hair Jr. et al. (2013), os valores de VIF devem ser menores que 5.

Na avaliação dos modelos formativos dos construtos *empowerment* psicológico e da resiliência organizacional, confirmou-se a validade convergente para ambos os construtos. A validação convergente para casos formativos busca reconhecer a medida que cada indicador ou construto realmente é capaz de fornecer uma contribuição para o construto formativo (Hair Jr. et al., 2013). Observou-se que a força dos coeficientes de caminho, que relaciona os construtos de primeira ordem, indica validade dos construtos formativos com  $R^2$  de 1 e significância ( $p < 0,000$ ), e isso aponta que os construtos de segunda ordem são perfeitamente previstos pelas dimensões conforme preconizado na teoria. O *empowerment* psicológico é explicado por suas dimensões, nas seguintes medidas: competência 0,248, autodeterminação 0,330, impacto 0,398 e significado 0,407; enquanto a resiliência organizacional, nas seguintes medidas: agilidade improvisada 0,486 e preparação comportamental 0,582.

Não se identificaram problemas de multicolinearidade no modelo, dado que os VIF de todos os construtos foram maiores que 0,20 e menores que 5,0 (Hair Jr. et al., 2013). Por fim, no teste de aferição da relevância dos indicadores, ou construtos de ordem inferior, para o construto de ordem superior, observados pelos pesos externos, por meio do *bootstrapping* (*other weights*), identificou-se significância para todos os indicadores com seus respectivos construtos reflexivos e formativos.

Pelos resultados do modelo de mensuração de ordem reflexiva e formativa, reconhece-se que todos os construtos foram considerados confiáveis e apresentam validade, o que apoia sua adequação para a análise do modelo estrutural.

#### 4.2. MODELO ESTRUTURAL

Na análise do modelo estrutural, utilizou-se a abordagem de dois estágios (*two-stage*) para auxiliar a estimar com precisão o coeficiente de caminhos e examinar as hipóteses da pesquisa. Assim, executou-se a técnica de *Bootstrapping*, a fim de avaliar o nível de significância entre as relações dos construtos, com 5.000 subamostras e 5.000 interações, intervalo de confiança *bias-corrected and accelerated* e teste *unicaudal* ao nível de significância de 5% (Hair Jr. et al., 2013). A partir do *Bootstrapping*, foram obtidos os valores de caminho (*path*), *t-value*, *p-value* e  $R^2$  de cada relação. As análises do módulo *Blindfolding* (para F2 e Q2) não constituem procedimentos aplicados a construções endógenas formativas (Hair Jr. et al., 2013), e não foram adotadas devido às limitações na interpretação da abordagem de dois estágios (*two-stage*). Na Figura 2, demonstram-se os efeitos de caminhos entre os construtos e a validação das hipóteses propostas.

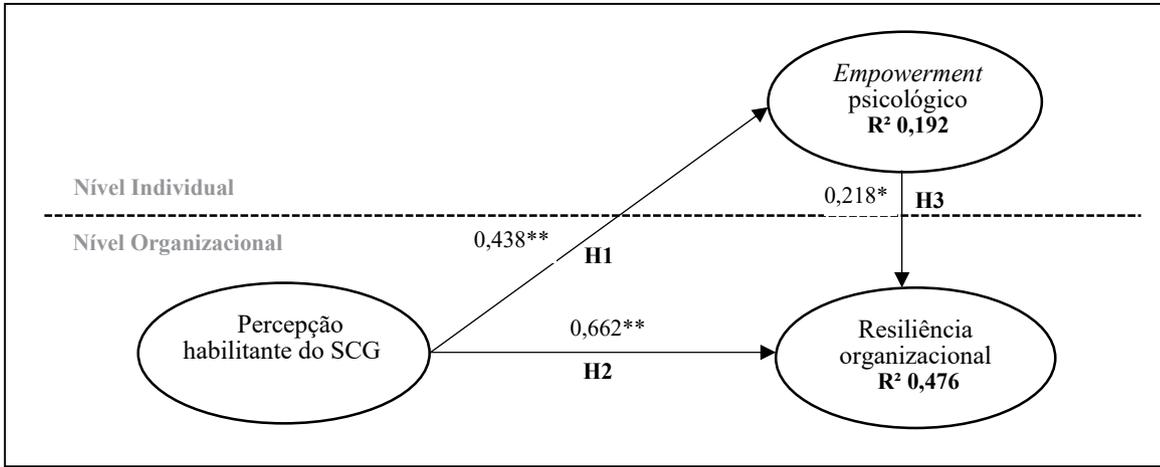


Figura 2. Validação do modelo estrutural

Nota: Significante ao nível de \* $p < 0,001$ ; \*\* $p < 0,000$ .

Fonte: Elaboração própria.

As interações entre as variáveis denotam que a percepção habilitante do SCG se associou de maneira positiva e significativa com o *empowerment* psicológico (0,438,  $p < 0,000$ , *t-value* 5,622), e apresenta um poder explicativo ( $R^2$ ) moderado (0,192) entre as variáveis. Assim, há suporte para confirmar a hipótese  $H_1$ , de que a percepção habilitante do SCG influencia positiva e significativamente o *empowerment* psicológico. Esse resultado confirma que, quando os funcionários percebem os SCG mais flexíveis, autônomos, que favorecem interações interpessoais e geram sentimentos de competência, tendem a se sentir mais empoderados pela organização.

Observa-se também associação positiva e significativa (0,662,  $p < 0,000$ , *t-value* 11,221) na relação entre percepção habilitante do SCG e resiliência organizacional, o que permite confirmar a hipótese  $H_2$ , de que a percepção habilitante do SCG tem efeito direto na resiliência organizacional. Isso indica que as configurações habilitantes do SCG podem proporcionar capacidade de enfrentamento em situações adversas, incertezas e mudanças.

A interação entre *empowerment* psicológico e resiliência organizacional também evidencia relação positiva e significativa (0,218,  $p < 0,001$ , *t-value* 3,303). Portanto, há suporte para confirmar a  $H_3$ , de que o *empowerment* psicológico impacta direta e positivamente na resiliência organizacional. Essa interação sugere que, para que as organizações consigam se adaptar, enfrentar ou resistir a uma determinada situação, é necessário suporte psicológico e intrapessoal.

Em conjunto, os antecedentes percepção habilitante e *empowerment* psicológico, apresentam efeito relevante ao explicar a influência na variável resiliência ( $R^2$  0,476). Esse resultado indica que a resiliência organizacional pode ser influenciada por particularidades dos SCG (nível organizacional), bem como comportamentos psicológicos (nível individual).

#### 4.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No exame dos efeitos da percepção habilitante do SCG no *empowerment* psicológico e na resiliência organizacional, os resultados suportaram a  $H_1$ , ao demonstrar que a percepção habilitante do SCG está associada com o *empowerment* psicológico, o que sugere que as características do SCG afetam a motivação dos gestores em relação ao seu ambiente de trabalho. Isso sinaliza as implicações comportamentais do SCG nas organizações e está condizente com o proposto na lógica habilitante de Adler e Borys (1996), que se destina a motivar, direcionar e influenciar as ações dos indivíduos, promovendo o controle na organização. Os resultados deste estudo apoiam

que os SCG habilitantes são projetados para melhorar as capacidades dos usuários e alavancar suas habilidades e inteligência (Free, 2007).

A associação entre percepção habilitante do SCG e *empowerment* indica que, quando os SCG são projetados para aumentar o conhecimento das pessoas sobre seu papel na organização, no qual o compartilhamento das informações e a experimentação são incentivados, os indivíduos apresentam motivação para realizar seu trabalho. Isso remete à proposição de que SCG flexíveis aumentam o senso de propósito dos gestores em conduzir suas atividades (Adler & Borys, 1996). Esses resultados podem ser explicados sob a lente da Teoria da Autodeterminação, porque a percepção habilitante dos SCG apoia a autonomia dos funcionários, promovendo motivação autônoma (Gagne & Deci, 2005). Sinaliza que comportamentos gerenciais empoderadores podem satisfazer as necessidades humanas básicas (autonomia, competência e relacionamentos) (Ryan & Deci, 2000b). Portanto, o ambiente organizacional influencia as cognições do empoderamento (Thomas & Velthouse, 1990).

Os resultados da pesquisa também suportam a H<sub>2</sub>, ao apontar que a percepção habilitante do SCG reflete na capacidade de resiliência organizacional. Isso converge com o entendimento de que os SCG habilitantes incentivam as organizações a lidarem com contingências adversas (Adler & Borys, 1996). Os SCG habilitantes auxiliam as organizações no processo de absorver mudanças e retornar ao equilíbrio após qualquer perturbação temporária (ex: aquisições de empresas) quando: fornecem visibilidade das atividades internas; permitem alterações de procedimentos diante de novas oportunidades; possibilitam modificações das funcionalidades; compartilham um conjunto amplo de informações; priorizam o aprendizado e relações flexíveis; e incentivam o diálogo e experimentação (Free, 2007; Wouters & Wilderom, 2008).

A resiliência pode ser aumentada ou reduzida, dependendo do grau de rigidez no desenho e uso do SCG (Ignatiadis & Nandhakumar, 2007). Sistemas complexos, hierarquicamente organizados, com parâmetros rígidos podem ser vulneráveis a pequenas e imprevistas perturbações. Alternativamente, sistemas interativos podem oferecer funcionalidades equivalentes com maior capacidade de resiliência (Fiksel, 2003). Os resultados da pesquisa possibilitam inferir que sistemas desenhados na lógica habilitante permitem que as organizações enfrentem turbulências e acontecimentos inesperados, devido a sua consciência estratégica e gestão operacional.

As evidências da relação positiva e significativa entre *empowerment* psicológico e resiliência organizacional suportam a H<sub>3</sub>. Tal sinaliza que a motivação individual é capaz de gerar comportamentos pró-sociais e resultados mais positivos e adaptativos (Mallak, 1998; Vallerand et al., 2008). E atitudes que estimulam comportamentos organizacionais de flexibilidade, agilidade e adaptação para sobreviver em condições de mudança podem promover maior resiliência (Kantur & Iseri-Say, 2012). Infere-se que o empoderamento funcional desempenha papel importante na previsão e aumento da resiliência organizacional (Amanati, 2014), ao conceder os elementos que fornecem recursos psicológicos necessários para perseverar (Spreitzer & Doneson, 2005).

Portanto, para as organizações lidarem com situações desconhecidas e desenvolver alternativas de enfrentamento de novos eventos (Linnenluecke, 2017), precisam envolver os indivíduos e atribuir valor a um propósito de trabalho (significado) (Thomas & Velthouse, 1990). Quando o indivíduo mantém intacto seu envolvimento, senso de propósito e identificação com suas atividades, indiferentemente do ônus do processo adaptativo, haverá resiliência organizacional. Argumenta-se que maior resiliência organizacional pode também estar atrelada à percepção de autonomia (autodeterminação) de escolhas dos gestores, na medida em que estes possuem liberdade para tomar decisões sobre métodos de trabalho, ritmo e esforços em suas atividades. Tais ações podem produzir maior flexibilidade, criatividade, iniciativa e autorregulação, além de influenciar na aprendizagem, interesse na atividade e resiliência diante da adversidade (Deci & Ryan, 1985).

De maneira geral, os resultados evidenciados da relação entre o *empowerment* psicológico e a resiliência organizacional revelam a importância do trabalho percebida pelo indivíduo e a autonomia concedida. Ambos fazem com que os indivíduos se engajem para encontrar respostas não convencionais aos desafios expostos. Esses achados sinalizam que quando os indivíduos sentem que as atividades do seu trabalho lhes são significativas conseguem seguir um curso de ação diferente do que é considerado na norma (Akgün & Keskin, 2014). A preocupação com a realização de tarefas, a liberdade e o poder concedido aos gestores favorecem para que lidem melhor com turbulências e se adaptem às mudanças, como, redistribuição de funções e cargos no caso de aquisições de empresas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo examinou os efeitos da percepção habilitante do SCG no *empowerment* psicológico e na resiliência organizacional. Em geral, os resultados indicaram que a percepção habilitante do SCG tem implicações diretas no *empowerment* psicológico e na resiliência organizacional. De forma complementar, foi constatado que o *empowerment* psicológico influencia positivamente na capacidade de resiliência das organizações.

### 5.1. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

A contribuição do estudo para a literatura está em examinar como os comportamentos individuais (*empowerment*) e organizacionais (resiliência) podem ser influenciados pela percepção habilitante dos SCG. No estudo, ampliam-se as discussões do papel do SCG no *empowerment* psicológico, analisado como um construto multidimensional (Zimmerman, 1995), de segunda ordem (Spreitzer, 1996). A literatura tem apresentado resultados divergentes acerca do papel do SCG no empoderamento dos gestores quanto aos efeitos das respectivas dimensões. As evidências sugerem que a percepção habilitante do SCG pode aprimorar o conhecimento dos gestores sobre operações no trabalho e estratégias de negócios, além de fortalecer sua capacidade de influenciar comportamentos e resultados (Hall, 2008).

O estudo também contribui para a lacuna de pesquisas sobre os efeitos dos SCG na resiliência organizacional, anteriormente concentradas nos sistemas de informação. Para Annarelli e Nonino (2016), a resiliência organizacional pode ser considerada um tema em fase de desenvolvimento. Apesar do crescente aumento de pesquisas, ainda não estão claramente definidos alguns elementos, como variáveis que possam impactá-la. Linnenluecke (2017) menciona que ainda não foi totalmente explorado se certos recursos, capacidades ou estruturas organizacionais promovem a resiliência e como precisam ser configurados para obter êxito. Este estudo contribui empiricamente para essa lacuna, ao fornecer evidências de que as percepções habilitantes do SCG influenciam na capacidade de resiliência organizacional.

Outra contribuição teórica deste estudo refere-se às discussões e interações entre o *empowerment* psicológico e a resiliência organizacional, cuja relação não é tão elucidada em estudos gerenciais, mais na área da saúde. Além disso, a resiliência é comumente explorada como um construto de escopo individual, diferente deste estudo, em que, embora se reconheça que a resiliência individual possa exercer um papel de caráter motivacional, são as ações coletivas que criam uma resposta resiliente mais ampla (Linnenluecke, 2017).

## 5.2. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Os resultados da pesquisa também têm implicações práticas às organizações, ao demonstrar que a percepção habilitante do SCG possui capacidade de motivar intrinsecamente seus gestores a partir da ampliação dos propósitos de trabalho (significado), fortalecimento de crenças da capacidade para realizá-lo (competência), autonomia para agir (autodeterminação) e influenciar os resultados (impacto). Portanto, um SCG que reduz a ambiguidade de papéis possibilita um clima de unidade participativa, mantém apoio sociopolítico e viabiliza o acesso a recursos, tende a facilitar o *empowerment* de seus funcionários (Spreitzer, 1995).

O estudo fornece evidências de que os SCG habilitantes influenciam positivamente a resiliência organizacional. As organizações são constantemente expostas a turbulências e eventos inesperados, o que requer capacidade de resiliência. Assim, terão de adotar medidas proativas e criar novas oportunidades de negócios para lidar com essas adversidades (Annarelli & Nonino, 2016). Isso implica sistemas capazes de contribuir para esse processo de adaptação, modificação, enfrentamento e reinvenção. Esta pesquisa oferece *insights* de que as configurações habilitantes dos SCG podem favorecer tal processo, por serem sistemas flexíveis, permitirem inovação, experimentação e aprendizagem.

Outra contribuição deste estudo refere-se às implicações do empoderamento dos indivíduos com a resiliência organizacional, sinalizando a relevância da percepção de autonomia e envolvimento por parte dos gestores, a fim de contribuir para a capacidade de resiliência das organizações. Para que o empoderamento ocorra, os SCG devem ser projetados de modo que forneçam aos gestores informações e conhecimento necessários, além de esclarecer onde suas funções se encaixam no alcance dos objetivos organizacionais.

## 5.3. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O estudo compartilha de limitações habituais de pesquisas transversais, como o viés de método comum, a autoavaliação dos participantes, o efeito de halo e as taxas de resposta. Assim, embora tenham sido identificadas relações entre as variáveis propostas em estudos teórico-empíricos, devem-se interpretar os dados e as relações de causalidade com parcimônia, visto que os resultados mostram apenas associações estatísticas entre os caminhos do modelo (Appuhami, 2017). Métodos alternativos de pesquisa, como estudos de caso longitudinais podem fornecer informações mais concisas sobre as relações propostas.

Cabe destacar que os construtos foram medidos em uma escala multidimensional, tornando as autoavaliações dos subordinados menos suscetíveis a um efeito halo, com respostas consideradas consistentes. Além disso, as medidas processuais relativas ao instrumento de pesquisa e a aplicação do teste do fator único de Harman (Podsakoff et al., 2003) sinalizaram que o viés do método comum não representa um problema neste estudo.

A pesquisa tem como respondentes gestores de empresas brasileiras que passaram por processo de aquisições de empresas. Contudo, o estudo não analisa de forma segregada se as empresas adquiridas ou adquirentes são de fato resilientes. Além disso, cerca de 20,5% dos respondentes informaram que sua empresa foi comprada por outra. Em tais situações, a concepção dos respondentes no momento de responder à pesquisa pode ter sido distinta, uma vez que esses gestores podem ter concentrado suas respostas pensando sobre o ambiente organizacional da antiga empresa ou da adquirente.

O estudo concentrou-se nas percepções habilitantes do SCG. Estudos da área contábil (ex: Ahrens & Chapman, 2004; Burney et al., 2017) apresentaram evidências de que os SCG apresentam características habilitantes e coercitivas. Pesquisas futuras podem investigar os reflexos

dos controles coercitivos e habilitantes em outros resultados individuais (ex: compromisso com as metas) e organizacionais (ex: inovação). Outras taxionomias de SCG podem ser utilizadas para explorar a relação entre SCG, *empowerment* psicológico e resiliência organizacional. Também não foram abordados possíveis consequentes da resiliência organizacional, uma vez que a pesquisa se ateve aos antecedentes.

Outra limitação é que os respondentes podem ter tido diferentes entendimentos sobre o que se constitui e caracteriza um SCG. Ainda que uma definição e exemplificações tenham sido fornecidas no instrumento de pesquisa, os respondentes podem ter interpretado o conceito de maneira distinta e/ou se concentrado em um instrumento particular (ex: avaliação de desempenho) no momento de analisar as assertivas e responder ao questionário do estudo.

## REFERÊNCIAS

- Adler, P.S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.
- Ahrens, T., & Chapman, C.S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant Chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271-301.
- Akgün, A.E., & Keskin, H. (2014). Organizational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937.
- Amanati, S. (2014). Investigating influence of psychological *empowerment* on resiliency and job satisfaction among employees of insurance firms. *Research Journal of Recent Sciences*, 3(11), 1-5.
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62(1), 1-18.
- Appuhami, R. (2017). Exploring the relationship between strategic performance measurement systems and managers' creativity: the mediating role of psychological *empowerment* and organisational learning. *Accounting & Finance*, 1-33.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). 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*, 7(6), 491-503.
- Becker, J., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: guidelines for using reflective-formative type models. *Long Range Planning*, 45(5), 359-394.
- Besuner, P., & Bewley, L. (2017). Leadership attributes and behaviors as predictors of organizational resilience in academic health care systems. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(2), 167-188.
- Beuren, I.M., & Santos, V. (2019). Sistemas de controle gerencial habilitantes e coercitivos e resiliência organizacional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(81), 307-323.
- Brodsky, A.E., & Cattaneo, L.B. (2013). A transconceptual model of *empowerment* and resilience: Divergence, convergence and interactions in kindred community concepts. *AmJ Community Psychol*, 52(3-4), 333-346.
- Burney, L.L., Radtke, R.R., & Widener, S.K. (2017). The intersection of "bad apples" "bad barrels," and the enabling use of performance measurement systems. *Journal of Information Systems*, 31(2), 25-48.

- Chapman, C.S., & Kihn, L.A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 151-169.
- Chin, W.W. (1998a). Issues and opinion on structural equation modeling, *MIS Quarterly*, 22(1), vii-xvi.
- Chin, W.W. (1998b). The partial least squares approach for structural equation modeling. In: Marcoulides, G.A. (Ed.), *Modern methods for business research* (p. 295-336). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Edwards, J.R. (2001). Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework. *Organizational Research Methods*, 4(2), 144-192.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.
- Fiksel, J. (2003). Designing resilient, sustainable systems. *Environmental Science & Technology*, 37(23), 5330-5339.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388
- Free, C. (2007). Supply-chain accounting practices in the UK retail sector: Enabling or coercing collaboration? *Contemporary Accounting Research*, 24(3), 897-933.
- Gagne, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Hair, Jr., J. F., Hult, G.T.M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2013). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). USA: Sage Publications.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(1), 141-163.
- Hartmann, F. G., & Maas, V. S. (2011). The effects of uncertainty on the roles of controllers and budgets: an exploratory study. *Accounting and Business Research*, 41(5), 439-458.
- Hempel, P. S., Zhang, Z. X., & Han, Y.L. (2012). Team empowerment and the organizational context: Decentralization and the contrasting effects of formalization. *Journal of Management*, 38(2), 475-501.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling. A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Ignatiadis, J., & Nandhakumar, J. (2007). The impact of enterprise systems on organizational resilience, *Journal of Information Technology*, 22(1), 36-43.
- Jordão, R. V. D., & de Souza, A.A. (2013). Aquisição de Empresas como fator de mudança no sistema de controle gerencial: uma análise estratégica sob a perspectiva da Teoria Contingencial. *Revista Universo Contábil*, 9(3), 75-103. doi:10.4270/ruc.2013323
- Kantur, D. Z. & Iseri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 762-773.

- Larrabee, J.H., Wu, Y., Persily, C.A., Simoni, P.S., Johnston, P.A., Marcischak, T.L., Mott C.L., & Gladden, S.D. (2010). Influence of stress resiliency on RN job satisfaction and intent to stay. *Western Journal of Nursing Research*, 32(1), 81-102.
- Lengnick-Hall, C.A. Beck, T.E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757.
- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E. & Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3) 243–255.
- Limnios, E.A.M., Mazzarol, T., Ghadouani, A., & Schilizzi, S.G.M. (2014). The resilience architecture framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal*, 32(1), 104-116.
- Linnenluecke, M.K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.
- Liu, X.K., & Leitch, R.A. (2013). Performance effects of setting targets and pay–performance relations before or after operations. *Management Accounting Research*, 24(1), 64-79.
- 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.
- Mallak, L.A. (1998). Measuring resilience in health care provider organizations. *Health Manpower Management*, 24(4), 148-152.
- Malmi, T., & Brown, D.A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Merchant, K., & Van der Stede, W.A. (2007). *Management control systems* (2. ed.). Harlow, Essex, England: Prentice Hall, Pearson Education.
- Moulang, C. (2015). Performance measurement system use in generating psychological *empowerment* and individual creativity, *Accounting and Finance*, 55(2), 519-544.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499-523.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Podsakoff, N.P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Schreiber, J.B., Stage, F.K., King, J., Nora, A. & Barlow, E.A. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of Educational Research*, 99(6), 323-337.
- Souza, G.E., Anzilago, M., & Beuren, I.M. (2017). Efeito da percepção habilitante dos sistemas de custeio pelos gestores no desempenho de suas tarefas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 20(3), 416-441.
- Souza, G.E., & Beuren, I.M. (2018). Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(77), 194-212.

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological *empowerment* in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M., & Doneson, D. (2005). Musings on the past and future of employee empowerment. In: Cummings, T. (ed.). *The handbook of organizational development*. Thousand Oaks: Sage.
- Sun, L.Y., Zhang, Z., Qi, J., & Chen, Z. X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 55-65.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of *empowerment*: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Vallerand, R.J., Pelletier, L.G., Koestner, R. (2008). Reflections on self-determination theory. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 257-262.
- 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), 331-356.
- Wählberg, A. E., & Poom, L. (2015). An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 336-347.
- Wouters, M., & Roijmans, D. (2011). Using prototypes to induce experimentation and knowledge integration in the development of enabling accounting information. *Contemporary Accounting Research*, 28(2), 708-736.
- Wouters, M., & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4), 488-516.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological *empowerment*: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581-599.