

Influência do sistema de mensuração do desempenho na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional

Influence of the performance measurement system on job satisfaction and organizational commitment

Thiago Tomaz Luiz^{id} e Ilse Maria Beuren^{id}

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil

Notas dos autores

Thiago Tomaz Luiz é agora doutorando do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Ilse Maria Beuren é agora professora do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC.

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Thiago Tomaz Luiz, *campus* universitário Reitor João David Ferreira Lima, Trindade, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, CEP 88040-900. *E-mail*: thiago_t.j@hotmail.com

Para citar este artigo: Luiz, T. T., & Beuren, I. M. (2024). Influência do sistema de mensuração do desempenho na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 25(1), 1–28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG240205.pt>

*A RAM não possui informações sobre a existência de dados abertos com relação a este manuscrito.
A RAM não possui autorização dos autores e/ou dos avaliadores para a publicação dos pareceres.*



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted for any purpose, even commercially, if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado para qualquer fim, mesmo que comercial, desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros.

Resumo

Objetivo: Este estudo analisa a influência dos usos diagnóstico e interativo do sistema de mensuração do desempenho (PMS) na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional afetivo.

Originalidade/valor: O estudo traz evidências empíricas que contribuem para o deslinde dos achados contrastantes da literatura sobre como o uso do PMS influencia na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional afetivo de indivíduos.

Design/metodologia/abordagem: Uma *survey* foi realizada com gestores de nível intermediário de empresas classificadas no *ranking* Melhores Empresas para Trabalhar da revista *Você S/A*, em que se obteve uma amostra de 167 respostas válidas. Para testar as hipóteses, aplicou-se a modelagem de equações estruturais.

Resultados: Os resultados mostram relação direta entre o uso interativo do PMS e a satisfação no trabalho. Também apontam relação direta entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo. Ainda, evidenciam que o uso diagnóstico afeta diretamente o comprometimento organizacional afetivo, enquanto o uso interativo afeta indiretamente o comprometimento organizacional afetivo, pela mediação da satisfação no trabalho. Esses resultados revelam que os usos diagnóstico e interativo do PMS implicam diferentes consequências psicológicas, como satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Também reforçam a literatura prévia quanto à complementaridade e interdependência do duplo papel do PMS no contexto organizacional, visto que o uso interativo fornece uma base flexível para o desempenho das atividades e o uso diagnóstico impõe alinhamento dos comportamentos individuais aos padrões organizacionais.

Palavras-chave: sistema de mensuração do desempenho, uso diagnóstico, uso interativo, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo

Abstract

Purpose: This study analyzes the influence of diagnostic and interactive use of the performance measurement system (PMS) on job satisfaction and affective organizational commitment.

Originality/value: The study provides empirical evidence that contributes to highlighting the contrasting findings in the literature on how the use of PMS influences job satisfaction and the affective organizational commitment of individuals.

Design/methodology/approach: A survey was carried out with middle-level managers of companies featured in the Best Companies to Work For ranking by the *Você S/A* magazine, where a sample of 167 valid responses was obtained. We applied the structural equation modeling to test the hypotheses.

Findings: The results show a direct relationship between the interactive use of PMS and job satisfaction. They also indicate a direct connection between job satisfaction and affective organizational commitment. Furthermore, they show that diagnostic use directly impacts affective organizational commitment, while interactive use indirectly impacts affective organizational commitment by mediating job satisfaction. These results contribute to the literature by revealing that PMS's diagnostic and interactive uses result in different psychological consequences, such as job satisfaction and affective organizational commitment. They also contribute by reinforcing the previous literature regarding the complementarity and interdependence of the dual role of the PMS in the organizational context since the interactive use provides a flexible basis for the performance of activities, and the diagnostic use requires alignment of individual behaviors with organizational standards.

Keywords: performance measurement system, diagnostic use, interactive use, job satisfaction, affective organizational commitment

INTRODUÇÃO

Sistemas de mensuração do desempenho (*performance measurement systems* – PMS) são mecanismos de controle gerencial presentes no contexto laboral para influenciar as ações e o desempenho dos indivíduos em direção ao alcance dos objetivos organizacionais (Franco-Santos & Otley, 2018). Os PMS estão interligados a quase todos os fatores organizacionais e, dessa forma, são essenciais para o desenvolvimento e a sobrevivência das organizações (Sandalika & Jayasekara, 2017). Como parte integrante e essencial dos sistemas de controle gerencial (SCG), os PMS fornecem informações periódicas (Burney & Matherly, 2007), capazes de influenciar motivações e cognições (Hall, 2008) que acarretam a melhoria do desempenho organizacional e individual (Rompho & Siengthai, 2012).

Os PMS são mecanismos importantes para o desenvolvimento humano (Shrivastava, 2018), mas as reações dos indivíduos a esses controles podem assumir diferentes papéis (Tessier & Otley, 2012). Beuren et al. (2018) aduzem que o envolvimento dos funcionários nas características organizacionais (por exemplo, no PMS) resulta em reações positivas no trabalho. Nesse aspecto, um fluxo recente de pesquisas examinou como os PMS afetam positivamente comportamentos e atitudes dos indivíduos (Rompho & Siengthai, 2012; Sandalika & Jayasekara, 2017; Santos et al., 2019). Esses estudos concebem o papel do PMS como um mecanismo de apoio e motivação (Hall, 2008) que induz alterações nos modelos mentais dos indivíduos (Franco-Santos & Otley, 2018) e os leva a exibir diferentes padrões comportamentais.

Nesse contexto, pesquisas investigaram como os PMS afetam o comprometimento afetivo (Fletcher & Williams, 1996), a satisfação no trabalho (Burney & Matherly, 2007), as competências laborais (Rompho & Siengthai, 2012), a criatividade (Frare & Beuren, 2021) e o desempenho dos funcionários (Santos et al., 2019). Também investigaram os efeitos indiretos do PMS nos resultados individuais, por meio de variáveis intervenientes, como a disponibilidade de informações (Burney & Matherly, 2007), a clareza de papéis (Hall, 2008) e o *empowerment* psicológico (Souza & Beuren, 2018). No entanto, esses estudos focalizaram características e componentes específicos do PMS (por exemplo, avaliação do desempenho, participação no processo decisório, sistemática de recompensas, medidas de desempenho) e desconsideraram a maneira como esses sistemas são usados (Marginson et al., 2014).

Neste estudo, analisa-se o uso do PMS em consonância com o modelo de alavancas proposto por Simons (1995), atendo-se especificamente aos usos diagnóstico e interativo. O uso diagnóstico do PMS objetiva monitorar

o desempenho e auxilia na identificação de desvios de conduta (Marginson et al., 2014), já o uso interativo do PMS estimula a busca por oportunidades, de modo que instiga a aprendizagem e criatividade (Moulang, 2013). Embora a finalidade de ambos os usos pareça contrastante, evidências teóricas e empíricas apontam que são complementares e interdependentes (Widener, 2007; Müller-Stewens et al., 2020), concomitantemente atendem a diferentes propósitos (Henri, 2006; Kaveski et al., 2020) e atuam em equilíbrio (Simons, 1995).

O controle pode provocar reações positivas, negativas ou neutras nos indivíduos, e assim diferentes usos dos SCG podem causar reações distintas (Tessier & Otley, 2012). Presume-se que os usos diagnóstico e interativo do PMS sejam preditores da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional afetivo. Alguns estudos tangenciaram essa abordagem (Dahlan, 2018; Gupta et al., 2019; Martyn et al., 2016; Moulang, 2013), mas concentraram-se no uso interativo. Marginson et al. (2014) destacam que analisar essas diferentes modalidades de uso em conjunto pode contribuir para explicar o estado psicológico dos indivíduos no contexto organizacional.

Guenther e Heinicke (2019) apontam que os usos diagnóstico e interativo do PMS são valiosos e causam impactos positivos, mas que os achados da literatura são ambíguos e até contraditórios, o que salienta a necessidade de mais pesquisas. Assim, a questão que norteia o presente estudo é:

- Qual é a influência dos usos diagnóstico e interativo do PMS na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional afetivo?

Para isso, testaram-se relações diretas e indiretas entre os construtos. A relevância do estudo está em buscar compreender consequências psicológicas nos indivíduos dos usos interativo e diagnóstico do PMS pela alta gerência.

Os resultados empíricos deste estudo contribuem para a literatura existente, em especial para o fluxo emergente da pesquisa que explora consequências psicológicas do uso de PMS (Beuren et al., 2018; Frare & Beuren, 2021; Gupta et al., 2019; Marginson et al., 2014). Martyn et al. (2016) constataram que a literatura sobre o tema se concentrou no uso interativo dos SCG e, quando considerou o uso diagnóstico, restringiu-se a examinar resultados organizacionais em detrimento dos resultados individuais e das consequências psicológicas. Assim, o estudo busca ampliar as discussões sobre elementos do modelo *Levers of Control* proposto por Simons (1995), ao explicar como o duplo papel do controle (Beuren et al., 2022; Tessier & Otley, 2012) pode promover maiores níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

No campo da prática gerencial, o estudo busca contribuir para as organizações ao ressaltar a importância do uso de SCG que possam gerar impactos psicológicos positivos. Entende-se que o desempenho organizacional começa no nível individual, e, conforme pressupostos teóricos e evidências empíricas, características como a satisfação e o comprometimento dos indivíduos podem se apresentar como fatores geradores de vantagem competitiva no longo prazo para as organizações (Burney & Matherly, 2007; Fletcher & Williams, 1996; Rompho & Siengthai, 2012; Su et al., 2015). Assim, busca-se contribuir ao evidenciar como o uso do PMS pode fomentar comportamentos individuais benéficos para as organizações como um todo.

REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES

Os SCG são mecanismos utilizados para manter ou alterar os padrões organizacionais, cujo enfoque principal é o cumprimento dos objetivos da organização (Simons, 1995). Abrangem desde sistemas de contabilidade gerencial, sistemas de comunicação e planejamento, orçamento, gerenciamento de projetos até informações acerca da mensuração do desempenho (Henri, 2006). Simons (1995) apresenta um modelo de SCG, denominado de *Levers of Control*, composto por quatro alavancas: sistemas de crenças, sistemas de limites, sistemas de controle diagnóstico e sistemas de controle interativo.

Simons (1995) propõe que essas quatro alavancas de controle sejam utilizadas pelos gestores como forças negativas e positivas, para que atuem no gerenciamento das tensões organizacionais (Tessier & Otley, 2012). Os controles negativos são os sistemas de controle diagnóstico, e os sistemas de limites, apesar de não serem considerados controles ruins, atuam na coerção, na punição, na prescrição e no controle. Os controles positivos são os sistemas de crenças e sistemas de controle interativo que atuam na motivação, recompensa e orientação, além de promoverem o aprendizado (Tessier & Otley, 2012). A premissa é que essas alavancas sejam utilizadas em conjunto para implementar a estratégia organizacional (Simons, 1995).

Alinhado com pesquisas progressas (por exemplo, Beuren et al., 2018; Guenther & Heinicke, 2019; Gupta et al., 2019; Henri, 2006; Kaveski et al., 2020; Marginson et al., 2014; Müller-Stewens et al., 2020; Pazetto et al., 2020), este estudo concentra-se nos usos diagnóstico e interativo. As características dos usos diagnóstico e interativo dos SCG geram consequências organizacionais e individuais (Marginson et al., 2014). Estudos no nível individual identi-

ficaram que esses usos podem refletir na ambiguidade de papéis (Marginson et al., 2014; Beuren et al., 2018), na criatividade individual (Moulang, 2013) e no *empowerment* psicológico (Beuren et al., 2018; Marginson et al., 2014; Moulang, 2013).

A abrangência dos SCG tem levado a considerar nas pesquisas um tipo de sistema específico para analisar as consequências psicológicas, como o uso do PMS (Marginson et al., 2014; Martyn et al., 2016). No presente estudo, presume-se que os usos diagnóstico e interativo dos PMS são preditores da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional afetivo. Espera-se que a satisfação no trabalho possa assumir um papel mediador na relação dos usos diagnóstico e interativo dos PMS com o comprometimento organizacional afetivo.

Uso do PMS e satisfação no trabalho

Os usos diagnóstico e interativo são próprios de sistemas de mensuração de desempenho e *feedback* (Martyn et al., 2016). O uso diagnóstico de sistemas implica que as informações sejam usadas para monitorar os resultados e corrigir desvios de padrões (Simons, 1995). Consiste em direcionar os esforços gerenciais para monitorar os fatores que auxiliam (ou impedem) a implementação da estratégia organizacional (Widener, 2007). Serve para comunicar e monitorar os fatores críticos de sucesso (Martyn et al., 2016; Tuomela, 2005). Facilita o uso eficiente de atenção gerencial e o processamento de informações, visto que foca o gerenciamento de riscos e as incertezas ambientais (Widener, 2007). Henri (2006) e Müller-Stewens et al. (2020) destacam que o uso diagnóstico motiva e direciona o desempenho, auxilia no *feedback* e recompensa pelo alcance dos objetivos.

O uso interativo de sistemas é adotado pelos gestores no seu envolvimento em atividades decisórias, uma vez que estimula o diálogo entre áreas organizacionais e debates sobre incertezas estratégicas (Simons, 1995). Permite identificar quais oportunidades serão benéficas na formação, orientação e expansão de estratégias emergentes (Dahlan, 2018). Nessa concepção, os SCG são usados para focar a atenção em informações consideradas estrategicamente importantes, sendo capazes de estimular a experimentação e ascensão de novas iniciativas e ideias (Moulang, 2013; Matsuo et al., 2021). Assim, representam uma força positiva que atua na busca pelo aprendizado e pelas oportunidades, resultando em criatividade e inspiração nas organizações (Henri, 2006).

No contexto laboral, essas formas de uso de sistemas provocam percepções distintas nos funcionários (Beuren et al., 2022; Shrivastava, 2018). Tessier e Otley (2012) destacam que as características desses usos podem levar os indivíduos a exibir diferentes respostas emocionais e psicológicas. Para Shrivastava (2018), uma das consequências psicológicas resultantes da avaliação e mensuração do desempenho é a satisfação no trabalho. Ao fornecer informações completas acerca da mensuração do desempenho, o PMS aumenta os níveis de satisfação dos indivíduos (Burney & Matherly, 2007). Nesse aspecto, estudos identificaram como as dimensões dos PMS e seu uso podem impactar a satisfação no trabalho (Gupta et al., 2019; Sandalika & Jayasekara, 2017; Shrivastava, 2018; Souza & Beuren, 2018).

Sandalika e Jayasekara (2017) enfatizaram a importância de os PMS possuírem características complementares, já que são responsáveis pelo desenvolvimento e pela motivação dos indivíduos e estão relacionados a diversos fatores organizacionais. Souza e Beuren (2018) ressaltam que, mesmo em ambientes mecanicistas, marcados pela busca de alta eficiência e processos padronizados, é importante entender como práticas gerenciais levam os indivíduos a se sentir mais satisfeitos. Shrivastava (2018) salienta a necessidade de as organizações desenharem e usarem PMS eficazes que auxiliem na resolução de conflitos e na diminuição da insatisfação, e que, além de levarem os indivíduos a desenvolver níveis elevados de satisfação, possam impactar indivíduos já satisfeitos (ou não).

Gupta et al. (2019) analisaram os impactos dos SCG na satisfação no trabalho de funcionários sul-africanos. Utilizaram-se dos argumentos da Teoria do Processamento da Informação Organizacional para examinar os efeitos da agilidade dos sistemas de informações e do uso interativo e diagnóstico do PMS na satisfação no trabalho. Os resultados indicaram que a agilidade dos sistemas informacionais impactou positivamente os dois usos do PMS, que, por sua vez, afetaram positivamente a satisfação no trabalho. Portanto, os usos diagnóstico e interativo do PMS podem simultaneamente atuar como mecanismos fomentadores de satisfação. Diante dos argumentos expostos e das evidências teórico-empíricas apresentadas, presume-se o seguinte:

- H_{1a} : Há influência direta e positiva do uso diagnóstico do PMS na satisfação no trabalho.
- H_{1b} : Há influência direta e positiva do uso interativo do PMS na satisfação no trabalho.

Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo

A satisfação no trabalho é definida como um estado emocional decorrente das características e do ambiente de trabalho dos indivíduos (Sandalika & Jayasekara, 2017). Trata-se da avaliação que os indivíduos fazem da combinação de aspectos gerais ou específicos de suas condições laborais, que resulta em um estado afetivo em relação ao seu próprio trabalho (Shrivastava, 2018). A satisfação é considerada um fator determinante da eficiência e eficácia organizacional (Sandalika & Jayasekara, 2017; Cruz et al., 2022). Para Rompho e Siengthai (2012), funcionários (in)satisfeitos possuem níveis (menores) maiores de esforços, o que afeta (negativamente) positivamente o desempenho individual e organizacional.

Estudos anteriores apontam o papel multidimensional da satisfação no trabalho nos resultados individuais e, portanto, nos resultados organizacionais (Fabi et al., 2015; Koo et al., 2019; Mahmood et al., 2019). Em uma revisão sistemática da literatura, Mowday et al. (1979) encontraram que satisfação no trabalho é a variável que apresenta o maior poder de explicação do comprometimento organizacional afetivo. Estudos subsequentes confirmaram os achados de Mowday et al. (1979) de que a satisfação no trabalho é a maior preditora do comprometimento (Fabi et al., 2015; Koo et al., 2019; Mahmood et al., 2019).

Koo et al. (2019) investigaram os antecedentes e consequentes da satisfação no trabalho de funcionários de hotéis da Coreia do Sul. Verificaram que a satisfação pode ser usada como um recurso racional no alcance dos objetivos organizacionais, e, como tal, é necessário entender quais são seus fatores propulsores e suas consequências. Os resultados indicaram que funcionários satisfeitos apresentam maiores níveis de desempenho, não desejam sair das organizações e são altamente comprometidos. Inferiram que é vantajoso para o desempenho organizacional dos hotéis manter funcionários satisfeitos e comprometidos. Resultados similares foram encontrados nos estudos de Fabi et al. (2015) e Mahmood et al. (2019), o que suporta a seguinte presunção:

- H_2 : Há influência direta e positiva da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional afetivo.



Uso do PMS e comprometimento organizacional afetivo

O comprometimento organizacional afetivo refere-se a um processo cognitivo de identificação e ligação afetiva que une o empregado à organização (Mowday et al., 1979; Meyer & Allen, 1991). Compõe-se de três fatores: 1. forte crença e aceitação dos valores e objetivos organizacionais; 2. vontade de exercer grande esforço em prol da organização; e 3. desejo de manter o vínculo empregatício (Mowday et al., 1979). Também é definido como apego e lealdade dos indivíduos à organização em que trabalham e envolvimento com ela (Su et al., 2015). Apesar de não haver uma definição universal (Meyer & Allen, 1991), a literatura converge ao caracterizar esse comportamento como o comprometimento dos funcionários para a consecução dos objetivos organizacionais (Dahlan, 2018; Fletcher & Williams, 1996; Kleine & Weißenberger, 2014; Mowday et al., 1979; Meyer & Allen, 1991).

Dahlan (2018) destaca que o comprometimento organizacional afetivo é um fator-chave para obter vantagem competitiva e aumentar o desempenho, e que o uso do PMS pode influenciar tais relações. Para Gupta et al. (2019), a alta gerência pode utilizar o PMS para estimular o comprometimento dos funcionários. Kleine e Weißenberger (2014) apontam que a literatura tem destacado o papel dos SCG para estimular o comprometimento com as metas organizacionais. Nessa lógica, estudos examinaram como o uso de SCG pode promover aumento nos níveis de comprometimento dos indivíduos (Dahlan, 2018; Fletcher & Williams, 1996; Kleine & Weißenberger, 2014; Su et al., 2015).

Sob a lente teórica do ciclo de vida organizacional, Su et al. (2015) investigaram os efeitos do uso dos SCG no comprometimento organizacional afetivo, em uma amostra de gerentes australianos. Utilizaram uma taxonomia composta pelo uso de três abordagens de controle: controles de entradas, controles comportamentais e controles de saída. Os resultados indicaram que apenas os controles de entradas exercem efeito significativo no comprometimento. Desse modo, controles relacionados ao treinamento e desenvolvimento dos funcionários, para que desempenhem suas atividades da maneira desejada, levam os indivíduos a exibir maiores níveis de comprometimento afetivo com a organização (Su et al., 2015).

As características dos controles de entrada analisados por Su et al. (2015) apresentam similaridades com o uso diagnóstico. Assim, espera-se que eles também impactem o comprometimento afetivo organizacional. Widener (2007) expressa que o uso diagnóstico busca motivar indivíduos a alinhar seu desempenho e comportamento com os objetivos organizacionais. Em



um estudo de caso, Tuomela (2005) empregou as alavancas de controle para compreender como o desenho e uso do PMS afetam a estratégia organizacional. Encontraram evidências de que tanto o uso diagnóstico como o interativo do PMS auxiliam na melhoria da gestão e resultam em maiores níveis de comprometimento com as metas.

Ao encontrar forte associação entre uso interativo do PMS e comprometimento organizacional afetivo em uma amostra de funcionários de empresas privadas da Indonésia, Dahlan (2018) concluiu que, com o uso interativo do PMS, a alta gerência fornece um meio de comunicação eficaz, que é capaz de induzir os indivíduos a trabalhar arduamente e com lealdade para alcançar os objetivos organizacionais. A partir das evidências teórico-empíricas apresentadas (Dahlan, 2018; Kaveski et al., 2020; Kleine & Weißenberger, 2014; Mowday et al., 1979; Simons, 1995; Tuomela, 2005; Widener, 2007), presume-se que ambos os usos do PMS impactam o comprometimento organizacional afetivo, a saber:

- H_{3a} : Há influência direta e positiva do uso diagnóstico do PMS no comprometimento organizacional afetivo.
- H_{3b} : Há influência direta e positiva do uso interativo do PMS no comprometimento organizacional afetivo.

Papel mediador da satisfação no trabalho

Pesquisas sobre a influência dos usos do PMS no comprometimento organizacional afetivo não devem se limitar a analisar relações diretas entre essas variáveis, visto que tais relações podem ser mediadas. Fletcher e Williams (1996) destacam que é importante considerar variáveis psicológicas que expliquem os efeitos indiretos dos elementos do PMS em outras variáveis, como o comprometimento. Pesquisas no âmbito dos SCG confirmam esses efeitos indiretos dos usos interativo e diagnóstico (Beuren et al., 2018; Kaveski et al., 2020; Marginson et al., 2014; Matsuo et al., 2021; Moulang, 2013; Sitepu et al., 2020). Os seus resultados revelaram como mecanismos cognitivos e motivacionais explicam os efeitos indiretos dos SCG em outras variáveis.

Para Meyer e Allen (1991), o comprometimento decorre de características presentes na estrutura organizacional (por exemplo, PMS) e de características pessoais (por exemplo, satisfação). Ao encontrarem associações entre os SCG e o comprometimento, Kleine e Weißenberger (2014) inferiram

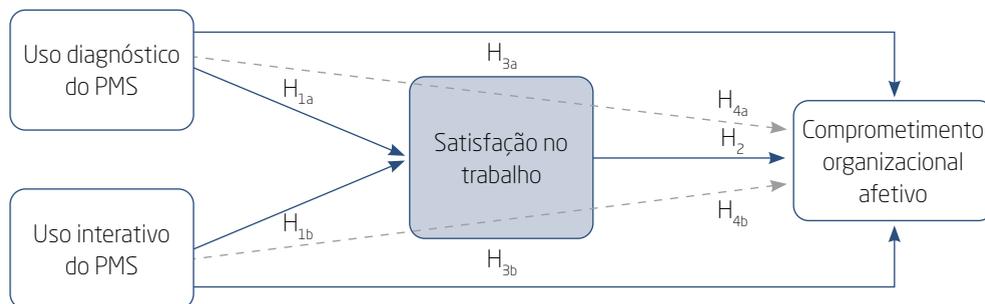
que os SCG, em conjunto com características individuais, levam a maiores níveis de comprometimento. Shrivastava (2018) destaca que a materialização da visão e missão organizacional, por meio do PMS aliado à satisfação no trabalho, pode ser essencial para aumentar o comprometimento organizacional afetivo dos indivíduos. Nesse contexto, estudos analisaram os efeitos de mecanismos gerenciais no comprometimento organizacional afetivo pela mediação da satisfação no trabalho (Fabi et al., 2015; Mahmood et al., 2019).

Fabi et al. (2015) analisaram a influência dos *high-performance work systems* (HPWS) na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional. Definiram os HPWS como diferentes práticas gerenciais que atuam de forma complementar para promover a motivação e o comprometimento do capital humano. Além de interações diretas entre os HPWS e a satisfação, encontraram efeito indireto dos HPWS no comprometimento por meio da satisfação no trabalho. Esses resultados se assemelham aos de Mahmood et al. (2019), que encontraram efeito mediador da satisfação no trabalho na relação entre elementos dos HPWS e comprometimento afetivo. Essas evidências permitem inferir influência dos usos diagnóstico e interativo do PMS no comprometimento organizacional afetivo, mediada pela satisfação no trabalho, como segue:

- H_{4a} : A satisfação no trabalho medeia positivamente a relação entre o uso diagnóstico do PMS e o comprometimento organizacional afetivo.
- H_{4b} : A satisfação no trabalho medeia positivamente a relação entre o uso interativo do PMS e o comprometimento organizacional afetivo.

Em consonância com as evidências teórico-empíricas e as hipóteses expostas, na Figura 1 ilustra-se o modelo teórico da pesquisa.

Figura 1
Modelo teórico da pesquisa



PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

População e amostra

Uma *survey* foi realizada com gestores de nível intermediário de empresas listadas no *ranking* Melhores Empresas para Trabalhar de 2018 da revista *Você S/A*. Composto por empresas de distintos tamanhos, de 21 setores econômicos, o *ranking* é obtido pela ponderação do índice de felicidade dos funcionários, considerando os critérios de qualidade do ambiente de trabalho (65% da nota final) e de qualidade da gestão de pessoas (35% da nota). Presume-se que essas características delineiam um ambiente organizacional em que as práticas gerenciais podem resultar em consequências psicológicas positivas, o que está alinhado ao escopo do presente estudo. Essa escolha também se coaduna com estudos (Fabi et al., 2015; Kleine & Weißenberger, 2014; Santos et al., 2019; Sitepu et al., 2020) que apontaram a importância de analisar resultados individuais advindos de amostras heterogêneas e compostas por diferentes setores, com vistas à maior generalização e validade externa dos resultados.

Realizou-se a coleta dos dados entre janeiro e maio de 2019 na rede profissional LinkedIn, em que foram selecionados analistas, supervisores, coordenadores e gerentes de diferentes áreas funcionais das empresas do *ranking*. Enviaram-se 3.010 convites, e 1.794 profissionais manifestaram interesse em participar do estudo. Enviou-se aos que aceitaram o convite o *link* do instrumento de pesquisa pela plataforma QuestionPro, o que resultou em uma amostra de 167 respostas válidas, compatível com a amostra mínima de 119 repostas definida pelo *software* G*Power.

Instrumento de pesquisa e mensuração das variáveis

O modelo teórico da pesquisa compõe-se dos construtos uso do PMS, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo. As assertivas foram traduzidas e adaptadas de estudos anteriores e ancoradas em uma escala do tipo Likert de sete pontos, e a elaboração e validação dessas assertivas ocorreram no contexto dos estudos originais. Para garantir que o questionário fosse de fácil entendimento aos respondentes, realizou-se um pré-teste no qual se sugeriram alterações pontuais na redação das assertivas, realizadas antes de o instrumento de pesquisa ser disponibilizado na plataforma QuestionPro.

O construto do uso do PMS, segregado nas variáveis uso diagnóstico e uso interativo do PMS, foi mensurado com base nas 11 assertivas de Henri

(2006), já validado no contexto brasileiro (por exemplo, Beuren et al., 2018). Os respondentes avaliaram a extensão com que a alta gerência da empresa usa algumas medidas de desempenho, em uma escala que variava de 1 = de maneira alguma a 7 = em grande extensão. São exemplos de assertivas para o uso diagnóstico do PMS: “Acompanha o progresso em direção às metas”; e para o uso interativo do PMS: “Promove discussões em reuniões entre superiores, subordinados e pares”. O alfa de Cronbach foi de 0,877 para uso diagnóstico e de 0,904 para uso interativo.

Para o construto de satisfação no trabalho, foram utilizadas oito assertivas de Roh et al. (2016), em que os respondentes indicaram seu grau de satisfação com elementos intrínsecos e extrínsecos de seu trabalho, em uma escala que variava de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente. Esse instrumento foi escolhido pelo fato de solicitar informações sobre características gerais (por exemplo, valorização, realização, remuneração, chances de promoção), similar ao realizado nos estudos de Souza e Beuren (2018) e Cruz et al. (2022). Um exemplo de assertiva é: “Meu trabalho me dá uma sensação de realização”. Esse construto apresentou um alfa de Cronbach de 0,882.

Para mensurar o construto de comprometimento organizacional afetivo, utilizou-se o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) desenvolvido por Mowday et al. (1979), com 15 assertivas sobre comportamentos e sentimentos relativos à organização onde os indivíduos trabalham (por exemplo, esforço para alcance dos objetivos, lealdade, orgulho, preocupação com o futuro da organização), em uma escala que variava de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente. Um exemplo de assertiva é: “Estou disposto a dar muito mais do que o normalmente esperado para ajudar esta organização a ter sucesso”. Esse instrumento, já validado no contexto brasileiro (por exemplo, Kaveski et al., 2020), apresentou um alfa de Cronbach de 0,885.

Procedimentos de análise dos dados

Para minimizar o potencial de possíveis vieses que possam prejudicar a validade das respostas, adotaram-se alguns procedimentos recomendados por Podsakoff et al. (2003): preservação do anonimato dos respondentes; garantia de que não há respostas certas ou erradas; uso de assertivas reversas; e realização de pré-teste. Como todos os construtos foram reportados pelos mesmos respondentes, há possibilidade de viés de método comum (Podsakoff et al., 2003), e, assim, realizou-se o teste de fator único de Harman.

Os resultados do teste indicaram a presença de quatro fatores, representados pelas quatro variáveis do estudo, com variância total explicada de 70,43%, e o primeiro fator explica 46,13%. Portanto, nenhum fator representa individualmente toda a variância, o que indica que o viés do método comum não representa um problema na análise dos dados (Podsakoff et al., 2003).

Para análise das hipóteses, utilizou-se a modelagem de equações estruturais (*structural equation modeling* – SEM) estimada a partir dos mínimos quadrados parciais (*partial least squares* – PLS) no *software* SmartPLS. A análise do modelo PLS-SEM compreende duas etapas sequenciais, modelo de mensuração e modelo estrutural, obtidas nos módulos Algoritmo, *Bootstrapping* e *Blindfolding* do SmartPLS (Hair et al., 2017). Utilizou-se essa sequência como forma de garantir que os construtos apresentem confiabilidade e validade antes da realização da análise e interpretação dos caminhos estruturais (Bido & Silva, 2019). No teste das hipóteses, analisaram-se relações diretas e indiretas, seguindo as recomendações de valores *t-value* > 1,96 e *p-value* < 0,05 (Hair et al., 2017).

ANÁLISE DOS DADOS

As informações demográficas revelaram que os respondentes trabalham em empresas de diversos setores econômicos, com destaque para serviços (26,95%), serviços de saúde (13,77%) e bens de consumo (10,78%). Quanto aos cargos, a amostra é composta de gerentes (35,93%), analistas (24,55%), coordenadores (22,75%) e supervisores (16,77%) de diferentes áreas funcionais, com predomínio de produção (11,98%), vendas (11,38%), controladoria (8,38%) e logística (6,59%). Em maioria, os respondentes são do gênero masculino (74,85%) e com idade média de 37,7 anos (desvio padrão de 8,3). Em média, trabalham na empresa há 8,3 anos (desvio padrão de 7,4) e estão no cargo há 4,1 anos (desvio padrão de 3,5). Infere-se do exposto que os respondentes apresentam condições de responder ao instrumento de pesquisa.

Modelo de mensuração

A avaliação do modelo de mensuração consiste em averiguar a confiabilidade (interna e composta) e validade (convergente e discriminante) dos construtos. Na Tabela 1, apresenta-se a validade discriminante pela matriz de cargas cruzadas (*cross-loading*).

Tabela 1
Cargas cruzadas

Assertivas	UD	UI	ST	COA
UD1	0,906	0,609	0,419	0,510
UD2	0,889	0,496	0,337	0,419
UD3	0,855	0,579	0,301	0,359
UD4	0,809	0,601	0,371	0,429
UI1	0,517	0,672	0,293	0,307
UI2	0,677	0,777	0,368	0,377
UI3	0,515	0,845	0,469	0,467
UI4	0,466	0,819	0,474	0,489
UI5	0,505	0,845	0,433	0,430
UI6	0,605	0,860	0,427	0,443
UI7	0,463	0,761	0,463	0,471
ST1	0,377	0,475	0,745	0,529
ST2	0,289	0,344	0,827	0,551
ST3	0,306	0,418	0,864	0,572
ST4	0,193	0,315	0,510	0,330
ST5	0,298	0,398	0,616	0,489
ST6	0,391	0,471	0,873	0,712
ST7	0,249	0,285	0,771	0,530
ST8	0,399	0,505	0,859	0,675
COA01	0,436	0,471	0,621	0,706
COA02	0,514	0,507	0,557	0,846
COA03	0,321	0,304	0,389	0,567
COA05	0,397	0,442	0,463	0,758
COA06	0,455	0,466	0,525	0,843
COA08	0,492	0,540	0,698	0,798
COA09	0,125	0,157	0,320	0,493
COA10	0,285	0,316	0,561	0,733

(continua)

Tabela 1 (conclusão)

Cargas cruzadas

Assertivas	UD	UI	ST	COA
COA11	0,230	0,206	0,490	0,629
COA12	0,336	0,383	0,431	0,674
COA13	0,371	0,431	0,635	0,781
COA14	0,273	0,315	0,460	0,703
COA15	0,199	0,237	0,415	0,591

Nota. UD = uso diagnóstico do PMS; UI = uso interativo do PMS; ST = satisfação no trabalho; COA = comprometimento organizacional afetivo.

Foram excluídas duas assertivas (COA4 e COA7) do modelo, visto que possuíam cargas fatoriais abaixo de 0,4 e prejudicavam a qualidade do modelo de mensuração. Na Tabela 1, observam-se valores satisfatórios de validade discriminante pela matriz de cargas cruzadas (*cross-loading*), pois as cargas fatoriais (em negrito) são maiores que as cargas cruzadas fora da diagonal (Hair et al., 2017). Hair et al. (2017) comentam que assertivas acima de 0,4 e abaixo de 0,7 podem ser mantidas no modelo desde que não haja prejuízo para os níveis de validade e confiabilidade do modelo. Na Tabela 2, apresentam-se os valores da média, do desvio padrão, da confiabilidade, da validade e da correlação dos construtos.

Tabela 2

Resultados do modelo de mensuração

Variáveis	Média	Desvio padrão	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	AVE	Validade discriminante			
						UD	UI	ST	COA
UD	5,92	1,22	0,889	0,923	0,750	0,866			
UI	5,47	1,34	0,905	0,925	0,639	0,661	0,799		
ST	5,81	1,28	0,895	0,918	0,590	0,418	0,531	0,768	
COA	5,74	1,53	0,915	0,928	0,503	0,503	0,541	0,731	0,709

Nota. UD = uso diagnóstico do PMS; UI = uso interativo do PMS; ST = satisfação no trabalho; COA = comprometimento organizacional afetivo; e AVE = variância média extraída.

As estatísticas descritivas (média e desvio padrão) indicam que o uso do PMS nas empresas analisadas ocorre de modo diagnóstico e interativo, corro-



borando evidências de interdependência e complementaridade dessas formas de uso do PMS (Marginson et al., 2014; Müller-Stewens et al., 2020; Pazetto et al., 2020; Tessier & Otley, 2012; Widener, 2007). Para a análise da confiabilidade, verificou-se inicialmente a confiabilidade interna do construto pelo alfa de Cronbach, e todos os valores ficaram acima do limite aceitável de 0,7. Atestam-se também índices satisfatórios de confiabilidade composta, visto que todos os valores estão acima do limite aceitável de 0,7. Esses resultados indicam que o modelo proposto é confiável (Bido & Silva, 2019; Hair et al., 2017).

A validade convergente, que indica quanto um construto é correlacionado a si mesmo (Hair et al., 2017), foi confirmada, uma vez que todos os valores da variância média extraída (*average variance extracted* – AVE) estão acima de 0,5. Já a validade discriminante, que indica o quanto um construto é distinto dos demais (Hair et al., 2017), foi confirmada pelo critério de Fornell-Larcker, com os valores da raiz quadrada da AVE (valores em negrito na diagonal) maiores que os da correlação entre os demais construtos. Esses resultados atestam a validade do modelo proposto. Em conjunto, os resultados do modelo de mensuração denotam que os construtos possuem níveis satisfatórios de confiabilidade e validade, o que indica adequação do modelo (Bido & Silva, 2019; Hair et al., 2017).

Modelo estrutural

O módulo *Bootstrapping* foi utilizado para analisar o modelo estrutural e testar as hipóteses, considerando cinco mil subamostras, intervalo de confiança *Bias-Corrected and Accelerated* (BCa) *Bootstrap* e teste bicaudal ao nível de significância de 0,05 (Hair et al., 2017). No *Bootstrapping*, foram obtidos os valores dos coeficientes estruturais (β), os *t-value* e *p-value* de cada relação testada. Realizou-se ainda a avaliação do modelo estrutural a partir do tamanho do efeito (f^2) obtido no módulo Algoritmo; do coeficiente de determinação (R^2) obtido no módulo *Bootstrapping*, que indica o poder explicativo das variáveis exógenas; e da relevância preditiva (Q^2) obtida no módulo *Blindfolding*, que indica a acurácia do modelo (Hair et al., 2017). Na Tabela 3, encontram-se esses resultados.

Para a relação entre uso diagnóstico do PMS e satisfação no trabalho, não foi encontrada significância estatística (H_{1a} ; *p-value* > 0,05), o que sugere que há menor nível de satisfação quando os sistemas são usados em uma lógica cibernética de controle, com foco no papel tradicional do *feedback*, para monitorar e corrigir desvios. A H_{1b} , que prevê influência direta e positiva do



uso interativo do PMS na satisfação no trabalho, foi aceita ($p\text{-value} < 0,001$), o que sinaliza que, quando se usa o PMS como uma força positiva, estimula-se a busca por oportunidades e aprendizado, com foco em constantes debates e diálogos que favorecem maiores níveis de satisfação no trabalho.

Tabela 3
Resultados do modelo estrutural

Painel A: Teste das hipóteses					
Hipóteses	Relações estruturais	β	$t\text{-Statistics}$	$p\text{-value}$	f^2
H _{1a}	UD→ST	0,118	1,108	0,268	0,011
H _{1b}	UI→ST	0,453	5,301	0,000	0,163 (efeito médio)
H ₂	ST→COA	0,601	9,557	0,000	0,619 (efeito grande)
H _{3a}	UD→COA	0,187	2,264	0,024	0,047 (efeito pequeno)
H _{3b}	UI→COA	0,098	1,176	0,240	0,011
H _{4a}	UD→ST→COA	0,071	1,106	0,269	sem mediação
H _{4b}	UI→ST→COA	0,272	4,428	0,000	mediação total

Painel B: Avaliação do modelo estrutural		
	ST	COA
R ² ajustado	0,282	0,578
Q ²	0,163	0,267

Nota. UD = uso diagnóstico do PMS; UI = uso interativo do PMS; ST = satisfação no trabalho; COA = comprometimento organizacional afetivo.

A H₂, que prevê influência direta e positiva entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo, foi aceita ($p\text{-value} < 0,001$), o que indica que indivíduos satisfeitos possuem estado emocional positivo, que reflete em maiores níveis de comprometimento, de modo que desejam manter o vínculo com a organização, aceitam as crenças e os valores organizacionais, e estão dispostos a contribuir para a organização.

A H_{3a}, que postula influência direta e positiva entre o uso diagnóstico do PMS e o comprometimento organizacional afetivo, foi aceita ($p\text{-value} < 0,05$), o que indica que o uso do PMS para monitorar e coordenar a implementação das estratégias e alinhar os comportamentos individuais com os objetivos organizacionais leva os indivíduos a exibir maior comprometimento afetivo



com a organização. Não foi encontrada significância estatística para a relação entre uso interativo do PMS e comprometimento organizacional afetivo (H_{3b} ; $p\text{-value} > 0,05$), o que leva a inferir que, quando o foco do PMS é na busca de estratégias emergentes e na redefinição dos objetivos e dos fatores-chave de sucesso, os indivíduos podem se sentir menos comprometidos afetivamente.

O efeito mediador da satisfação do trabalho na relação entre uso diagnóstico do PMS e comprometimento organizacional afetivo não foi confirmado (H_{4a} ; $p\text{-value} > 0,05$). A H_{4b} , que prevê mediação da satisfação no trabalho na relação entre o uso interativo do PMS e o comprometimento organizacional afetivo, foi aceita ($p\text{-value} < 0,001$). Como não foi encontrada influência estatisticamente significativa na relação direta entre uso interativo do PMS e comprometimento organizacional, sinaliza-se apenas na relação indireta uma mediação total (Bido & Silva, 2019; Hair et al., 2017).

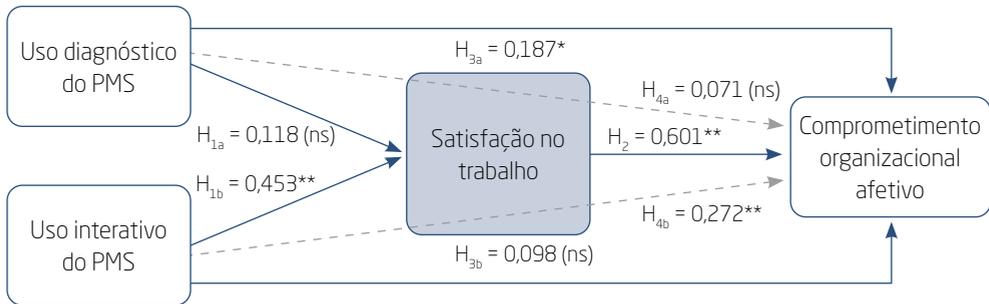
Na avaliação do modelo estrutural, utilizou-se o tamanho do efeito (f^2), que determina o quanto cada variável é útil para o ajuste do modelo (Hair et al., 2017), que apresentou efeitos pequenos e grandes. O coeficiente de determinação (R^2), que explica os efeitos combinados das variáveis exógenas na variável endógena (Hair et al., 2017), aponta que o modelo explica 28,2% da variação da satisfação no trabalho e 57,8% da variação do comprometimento organizacional afetivo. Na avaliação da acurácia do modelo, utilizou-se a relevância preditiva (Q^2), também denominada de indicador de Stone-Geisser, que deve apresentar valores acima de zero (Hair et al., 2017). Todos os valores de Q^2 foram satisfatórios.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como forma de fornecer argumentos teóricos e empíricos que expliquem as relações encontradas, elaborou-se a Figura 2.

Não foi encontrada relação significativa entre uso diagnóstico do PMS e satisfação no trabalho, o que diverge dos resultados de Sandalika e Jayasekara (2017) e Gupta et al. (2019). Uma possível explicação está nos argumentos teóricos de Fletcher e Williams (1996): quando uma organização utiliza sistemas cuja função principal é o alcance das metas e o aumento do desempenho, característica associada ao uso diagnóstico, os indivíduos sentem que esses sistemas negligenciam seu desenvolvimento e bem-estar, o que, alinhado aos achados do presente estudo, pode refletir em níveis menores de satisfação no trabalho.



Figura 2**Modelo teórico com resultados**

Nota. $p < *0,05$, $**0,01$. A seta pontilhada ilustra relação indireta.

Os resultados indicaram influência direta e significativa do uso interativo do PMS na satisfação no trabalho, o que corrobora os pressupostos teóricos e as evidências empíricas (Gupta et al., 2019; Simons, 1995). Moulang (2013) e Sitepu et al. (2020) descrevem que, ao usar o PMS de forma interativa, a alta gerência desencoraja comportamentos restritivos e fornece liberdade para os indivíduos desempenharem suas atividades. Essas características advêm do alto acesso informacional proporcionado pelo PMS (Frare & Beuren, 2021), o que auxilia no preenchimento das necessidades pessoais, além de levar os indivíduos a exibir níveis maiores de desempenho e satisfação (Matsuo et al., 2021; Souza & Beuren, 2018).

Na H_2 , os resultados denotam influência direta e significativa da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional afetivo. Corroboram-se assim os resultados de Fabi et al. (2015), Koo et al. (2019) e Mahmood et al. (2019), e destaca-se a importância do papel complementar da satisfação no contexto organizacional (Cruz et al., 2022). Sandalika e Jayasekara (2017) apontam que, além de ser essencial para o êxito organizacional, a satisfação no trabalho estimula os empregados a alcançar os objetivos organizacionais. Para Rompho e Siengthai (2012), funcionários satisfeitos utilizam suas competências laborais para agregar valor à organização.

Como não foi encontrada significância estatística ($p\text{-value} > 0,05$) entre uso interativo do PMS e comprometimento organizacional afetivo, não se corroboram os achados de Dahlan (2018). O uso interativo ajuda os gestores a prestar atenção nas constantes mudanças que ocorrem em ambientes dinâmicos e inovadores, o que os auxilia na revisão dos planos e criação de novos objetivos (Martyn et al., 2016; Müller-Stewens et al., 2020; Pazetto et al., 2020). Fletcher e Williams (1996) destacam que a falta de clareza nos

objetivos organizacionais pode ocasionar diminuição do comprometimento dos funcionários.

O uso diagnóstico do PMS influenciou direta e significativamente o comprometimento organizacional afetivo. Esse resultado corrobora as evidências teórico-empíricas de que o uso diagnóstico do PMS aumenta a clareza de objetivos (Marginson et al., 2014), estimula o alinhamento do comportamento individual com os objetivos organizacionais (Widener, 2007), e, assim, influencia o comprometimento dos funcionários (Gupta et al., 2019; Kaveski et al., 2020). Indivíduos que são comprometidos afetivamente com a organização têm o desejo de manter o vínculo para realizar seus objetivos (Mowday et al., 1979).

Não se observou efeito mediador da satisfação no trabalho na relação entre uso diagnóstico do PMS e comprometimento organizacional afetivo. Isso decorre do seguinte fato: se a variável independente (uso diagnóstico) não afeta a variável mediadora (satisfação), não é possível haver efeitos indiretos da variável independente (Hair et al., 2017). Portanto, não houve mediação da satisfação no trabalho na relação entre uso diagnóstico do PMS e comprometimento, visto que o efeito direto é significativo, mas não o indireto.

No entanto, os resultados revelam que a satisfação no trabalho medeia a relação entre uso interativo do PMS e comprometimento organizacional afetivo. Isso coaduna com os estudos de Fabi et al. (2015), Koo et al. (2019) e Mahmood et al. (2019), que encontraram mediação da satisfação no trabalho nessa relação. Para Fabi et al. (2015), ao investirem no uso de práticas gerenciais, as organizações podem aumentar os níveis de satisfação no trabalho, que, por sua vez, contribui para elevar níveis de comprometimento.

Nota-se que os efeitos dos usos diagnóstico e interativo do PMS no comprometimento organizacional afetivo diferem, pois, enquanto o uso diagnóstico impacta o comprometimento diretamente, o uso interativo impacta apenas indiretamente, por meio da mediação da satisfação no trabalho. Isso indica que, se a alta gerência usar o PMS de forma interativa, os empregados serão comprometidos apenas se forem satisfeitos. Meyer e Allen (1991) já advertiam que, para que o comprometimento ocorra, às vezes é necessária uma combinação de fatores organizacionais e individuais.

Os resultados deste estudo apresentam implicações para a literatura existente ao revelarem influências positivas dos usos diagnóstico e interativo do PMS. Martyn et al. (2016) destacam que a concepção inicial do modelo de Simons (1995) não levou em consideração os impactos que os usos diagnóstico e interativo causam no comportamento dos indivíduos e que estudos que abordem tais impactos podem trazer implicações interessantes

para a literatura. O estudo forneceu evidências empíricas sobre como o uso do PMS influencia na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional afetivo de indivíduos.

Outra implicação decorre da análise dos diferentes impactos que os mecanismos de controle podem exercer no comprometimento organizacional afetivo. Os resultados denotam que o uso do PMS pode impactar direta e indiretamente o comprometimento. Estudos anteriores (Kleine & Weißenberger, 2014; Mahmood et al., 2019; Meyer & Allen, 1991) já destacavam que maiores níveis de comprometimento advêm da combinação de características individuais e organizacionais. Desse modo, a análise do papel mediador da satisfação no trabalho é outra contribuição do estudo.

Os resultados também apresentam implicações práticas para as empresas ao evidenciarem a interdependência e complementaridade de diferentes formas de uso de SCG nas organizações (Beuren et al., 2022). Widener (2007) salienta que é necessário entender o papel e os impactos dos usos diagnóstico e interativo do PMS, visto que as organizações competem com modelos de negócios complexos e em ambientes de intensas mudanças. O estudo contribui ainda para a prática gerencial ao trazer evidências de como a satisfação no trabalho representa um fator motivacional para o comprometimento afetivo dos indivíduos com as organizações.

O modelo teórico adotado e as escolhas metodológicas do estudo apresentam limitações que devem ser consideradas na análise dos resultados. Apesar de as relações propostas terem sido fundamentadas em pressupostos teóricos e achados empíricos, o desenho transversal empregado permite inferências estatísticas apenas entre os caminhos estruturais testados e para as empresas analisadas, podendo apresentar diferentes consequências psicológicas em outras organizações e contextos. Além disso, os mesmos respondentes avaliaram as variáveis dependentes e independentes do estudo, o que pode gerar um viés de método comum. Recomenda-se que tais limitações sejam sobrepostas por métodos alternativos de pesquisas, como estudos de caso longitudinais ou experimentos.

As variáveis escolhidas e sua mensuração denotam outra limitação do estudo, o que enseja a realização de novas pesquisas. Franco-Santos e Otley (2018) apontam a importância de considerar as consequências disfuncionais do PMS (por exemplo, manipulação de dados ou folga organizacional) e de fornecer novas evidências. Outros tipos de SCG (por exemplo, orçamento), satisfação (por exemplo, com colegas, chefias, salário) e comprometimento (por exemplo, normativo, calculativo) podem ser estudados. Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional podem derivar de outros fatores, como motivação, cultura organizacional e estilos de liderança. Outras



variáveis de comportamentos pró-organizacionais podem ser investigadas, como comportamento de cidadania organizacional, engajamento no trabalho e desempenho contextual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, observaram-se relações diretas entre o uso interativo do PMS e a satisfação no trabalho, e entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo. Os resultados da análise da mediação indicaram que o uso diagnóstico do PMS afeta diretamente o comprometimento organizacional afetivo, enquanto o uso interativo do PMS afeta indiretamente o comprometimento, por meio da mediação da satisfação no trabalho.

Esses resultados apontam a importância de a alta gerência entender que, para maximizar os benefícios do PMS, estes devem ser usados tanto de modo diagnóstico como interativo. Sugerem ainda que, para maximizar seus benefícios, é necessário que o uso interativo do PMS venha acompanhado da satisfação no trabalho. Isso implica as organizações criarem um ambiente em que o uso do PMS possa favorecer a satisfação no trabalho, já que, além de impactar o comprometimento organizacional afetivo, a satisfação no trabalho ajuda a explicar os efeitos indiretos do uso do PMS.

Nas empresas pesquisadas, o comprometimento parece ser um processo condicional, decorrente de características pessoais e de diferentes usos de SCG. Isso reforça a necessidade do balanceamento de práticas gerenciais que sejam consistentes tanto com o alcance dos objetivos como com a flexibilidade (Simons, 1995). Kleine e Weißenberger (2014) já destacavam que os SCG afetam o comprometimento de diferentes maneiras. Com base nos resultados e alinhado às evidências teórico-empíricas, conclui-se que os usos diagnóstico e interativo do PMS são interdependentes e complementares e, ao serem usados em equilíbrio, podem impactar positivamente as variáveis psicológicas estudadas. Isso denota a importância do duplo papel de controle nas organizações (Beuren et al., 2022; Tessier & Otley, 2012).

REFERÊNCIAS

Beuren, I. M., Anzilago, M., & Dal Vesco, D. G. (2018). Efeitos do uso diagnóstico e interativo de medidas de avaliação de desempenho na ambiguidade de papéis e no empoderamento psicológico. *Cuadernos de Administración*, 31(56), 55–80. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao.31-56.ucdim>



- Beuren, I. M., Santos, V., & Bernd, D. C. (2022). Effects of using the management control system on individual performance with the intervenience of feedforward and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 26(4), 1042–1060. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0055>
- Bido, D. S., & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: Especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 1–31. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Burney, L. L., & Matherly, M. (2007). Examining performance measurement from an integrated perspective. *Journal of Information Systems*, 21(2), 49–68. <https://doi.org/10.2308/jis.2007.21.2.49>
- Cruz, A. P. C. D., Frare, A. B., Accadrolli, M. C., & Horz, V. (2022). Efeitos dos controles informais e *empowerment* psicológico na satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(88), 29–45. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202114660>
- Dahlan, M. (2018). Interactive use of performance measurement systems and its impact to firm performance: Evidence from West Java Province Local-Owned Enterprise, Indonesia. *The Journal of Social Sciences Research*, 4(2), 148–152. <https://doi.org/10.32861/jssr.spi2.148.152>
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36(5), 772–790. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2014-0005>
- Fletcher, C., & Williams, R. (1996). Performance management, job satisfaction and organizational commitment. *British Journal of Management*, 7(2), 169–179. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00112.x>
- Franco-Santos, M., & Otley, D. (2018). Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 696–730. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12183>
- Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2021). Fostering individual creativity in startups: Comprehensive performance measurement systems, role clarity and strategic flexibility. *European Business Review*, 33(6), 869–891. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2020-0262>
- Guenther, T. W., & Heinicke, A. (2019). Relationships among types of use, levels of sophistication, and organizational outcomes of performance measurement systems: The crucial role of design choices. *Management Accounting Research*, 42, 1–25. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2018.07.002>



- Gupta, S., Kumar, S., Kamboj, S., Bhushan, B., & Luo, Z. (2019). Impact of IS agility and HR systems on job satisfaction: An organizational information processing theory perspective. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1782–1805. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0466>
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2–3), 141–163. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.004>
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Kaveski, I. D. S., Beuren, I. M., Gomes, T., & Lavarda, C. E. F. (2020). Influência do uso diagnóstico e interativo do orçamento no desempenho gerencial mediado pelo comprometimento organizacional. *Brazilian Business Review*, 18(1), 82–100. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.1.5>
- Kleine, C., & Weißenberger, B. E. (2014). Leadership impact on organizational commitment: The mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, 24, 241–266. <https://doi.org/10.1007/s00187-013-0181-3>
- Koo, B., Yu, J., Chua, B.-L., Lee, S., & Han, H. (2019). Relationships among emotional and material rewards, job satisfaction, burnout, affective commitment, job performance, and turnover intention in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(4), 371–401. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>
- Mahmood, A., Akhtar, M. N., Talat, U., Shuai, C., & Hyatt, J. C. (2019). Specific HR practices and employee commitment: The mediating role of job satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*, 41(4), 420–435. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2018-0074>
- Marginson, D., McAulay, L., Roush, M., & van Zijl, T. (2014). Examining a positive psychological role for performance measures. *Management Accounting Research*, 25(1), 63–75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.002>
- Martyn, P., Sweeney, B., & Curtis, E. (2016). Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' levers of control framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(3), 281–324. <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2015-0027>



- Matsuo, M., Matsuo, T., & Arai, K. (2021). The influence of an interactive use of management control on individual performance: Mediating roles of psychological empowerment and proactive behavior. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 17(2), 263–281. <https://doi.org/10.1108/JAOC-06-2020-0079>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Moulang, C. (2013). Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity. *Accounting & Finance*, 55(2), 519–544. <https://doi.org/10.1111/acfi.12059>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Müller-Stewens, B., Widener, S. K., Möller, K., & Steinmann, J.-C. (2020). The role of diagnostic and interactive control uses in innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 80, Article 101078. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101078>
- Pazetto, C. F., Mannes, S., & Beuren, I. M. (2020). Influência dos sistemas de controle e da folga de tempo na inovação de processos. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(3), 1–27. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR200147>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Roh, C.-Y., Moon, M. J., Yang, S.-B., & Jung, K. (2016). Linking emotional labor, public service motivation, and job satisfaction: Social workers in health care settings. *Social Work in Public Health*, 31(2), 43–57. <https://doi.org/10.1080/19371918.2015.1087904>
- Rompho, B., & Siengthai, S. (2012). Integrated performance measurement system for firm's human capital building. *Journal of Intellectual Capital*, 13(4), 482–514. <https://doi.org/10.1108/14691931211276106>
- Sandalika, K. D. M., & Jayasekara, P. (2017). Impact of performance management system on employee job satisfaction in automobile companies in Western Province, Sri Lanka. *Human Resource Management Journal*, 5(1), 1–18. <https://doi.org/10.31357/hrmj.v5i1.3572>



- Santos, V., Beuren, I. M., & Issifou, M. (2019). Efeitos da avaliação de desempenho na performance gerencial mediada pelo feedback e sistema de recompensas. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 22(1), 38–58. https://doi.org/10.51341/1984-3925_2019v22n1a3
- Shrivastava, P. (2018). Impact of effectiveness of performance management system on employee satisfaction and commitment. *International Journal of Management Research and Reviews*, 8(4), 1–8.
- Simons, R. (1995). *Levers of control*. Harvard Business School Press.
- Sitepu, E. M. P., Appuhami, R., & Su, S. (2020). How does interactive use of budgets affect creativity? *Pacific Accounting Review*, 32(2), 197–215. <https://doi.org/10.1108/PAR-05-2019-0054>
- 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. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805850>
- Su, S., Baird, K., & Schoch, H. (2015). Management control system effectiveness: The association between types of controls with employee organizational commitment across organisational life cycle stages. *Pacific Accounting Review*, 27(1), 28–50. <https://doi.org/10.1108/PAR-06-2012-0022>
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171–185. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>
- Tuomela, T. S. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16(3), 293–320. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.06.003>
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7–8), 757–788. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>

CORPO EDITORIAL

Editor-chefe
Fellipe Silva Martins

Editor associado
Janaina Macke

Suporte técnico
Gabriel Henrique Carille

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação editorial
Jéssica Dametta

Preparação de originais
Carlos Villarruel

Revisão
Vera Ayres

Diagramação
Emap

Projeto gráfico
Libro