

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MESTRADO PROFISIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Indivíduos, grupos e organizações

**USO DE SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL, *EMPOWERMENT*
PSICOLÓGICO E ENGAJAMENTO DE TAREFAS**

573.670.199-53

**Florianópolis
2024**

1 INTRODUÇÃO

Frente às demandas sociais, as organizações enfrentam desafios que necessitam de um controle efetivo por parte dos gestores para superá-los e precisam valer-se de instrumentos de apoio para aprimorar o processo de tomada de decisão. A alta competitividade que circunda as organizações, além da aceleração decorrente da evolução tecnológica que a impacta, acaba por deixar, a cada dia mais, complexo o processo decisório (CORNACHIONE JÚNIOR, 2001).

Para auxiliar no processo de tomada de decisão, o controle no ambiente empresarial torna-se imprescindível, pois envolve um conjunto de métodos e ferramentas que os gestores utilizam para manter a organização numa trajetória contínua para alcançar seus objetivos (ATKINSON *et al.*, 2011).

Os sistemas de controle gerencial estão diretamente relacionados à operacionalização das estratégias organizacionais. Inclui todos os dispositivos e sistemas que os gerentes usam para assegurar que os comportamentos e decisões de seus funcionários estão consistentes com os objetivos e estratégias da organização. Esses sistemas são comumente conhecidos como Sistemas de Controle Gerencial (SCG) (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).

Os SCG podem ser utilizados de maneiras diferentes em decorrência das estratégias organizacionais, com a participação ativa dos colaboradores, os gestores passaram a encará-los não apenas como empregados, mas como parceiros. Gil (2001) descreve sobre a tendência de organizações para reconhecer o empregado como parceiro, já que processos produtivos se realizam com a participação conjunta desses parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes.

Para Daft (1997), os instrumentos de gestão de recursos humanos compreendem em compartilhar poder, delegação de poder ou autoridade a subordinados, para que eles possam agir mais livremente para realizar suas atribuições. O clima organizacional faz parte do grau de satisfação dos colaboradores, pois o ambiente de trabalho e sua atmosfera, os relacionamentos interpessoais entre os colegas de trabalho, o reconhecimento do supervisor e o bem-estar são fatores consideráveis para um melhor desempenho e o alcance do principal objetivo das empresas, que é o retorno financeiro.

Para Bakker (2007), os empregados engajados têm altos níveis de energia e estão entusiasmados com seu trabalho. Além disso, estão totalmente imersos em suas atividades, a ponto de não perceberem o tempo passar. Verifica-se, portanto, que o termo engajamento no trabalho se trata de um construto motivacional positivo, que implica sentimento de realização que envolve estado cognitivo positivo e que é persistente no tempo, apresentando natureza motivacional e social (SALANOVA, 2009; BAKKER *ET AL.*, 2007; 2008; LLORENS *ET AL.*, 2007; SCHAUFELI; BAKKER, 2004; SCHAUFELI *ET AL.*, 2002;)

Por conseguinte, o *empowerment* psicológico tem um papel crucial no desenvolvimento do capital humano, considerado um elemento de satisfação aos colaboradores, por ajudar a lidar com as elevadas exigências no trabalho e criar um elo positivo entre os resultados individuais com os resultados da organização (SALANOVA, 2008; SALANOVA; MARTÍNEZ; LLORENS, 2005).

Como decorrência do exposto, o estudo busca discutir a seguinte questão: como ocorre o uso de sistemas de controle gerencial, no *empowerment* psicológico e engajamento de tarefas, em uma empresa de prestação de serviços tecnológicos? Para tanto, o objetivo desta pesquisa é identificar como ocorre o uso de sistemas de controle gerencial, no *empowerment* psicológico e engajamento de tarefas, em uma empresa de prestação de serviços tecnológicos.

Esse estudo contribui para a literatura de SCG e tem implicações práticas. Os gestores usam o SCG para influenciar desempenho e o engajamento de tarefas dos colaboradores da organização, de forma a assegurar que a estratégia seja posta em prática no alcance de seus objetivos, de maneira eficiente e eficaz ou mesmo possa superá-los.

As contribuições ocorrem também para o engajamento de tarefas, pois é preciso um trabalho diário e constante para tornar a corporação um local que seja benéfico, saudável e que inspire o profissional. Contribui também ao demonstrar a importância do *empowerment* psicológico, na garantia de condições que aumentem a motivação para a realização das tarefas, com um forte sentido de auto eficácia. A empresa com a equipe bem alinhada e engajada pode crescer e produzir com qualidade em menor tempo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A base teórica inicial deste trabalho está centrada na Teoria da Autodeterminação, considerada a concepção do ser humano como organismo vivo, orientado para o crescimento, no seu desenvolvimento e integrado com as estruturas sociais. O comportamento humano, encontra-se regulado por três necessidades psicológicas inatas (autonomia, competência e relacionamento) e pode ser intrínseca e extrínseca, motivada ou desmotivada (DECI; RYAN, 2002).

Para Deci e Ryan (2002), a autonomia é o grau pelo qual o indivíduo percebe si próprio como responsável pelo seu comportamento. A competência refere-se ao grau de efetividade para se engajar e fazer atividades e o relacionamento é definido como as conexões que o sujeito faz com a comunidade em que convive (DECI; RYAN, 2002). Essas necessidades psicológicas básicas são integradas umas às outras, mas atuam de forma interdependente e são consideradas essenciais para o crescimento psicológico e bem-estar. Deci e Ryan (2000) argumentam que

quando a autonomia é subestimada, o indivíduo é induzido à motivação extrínseca e se no mesmo ambiente as necessidades de competência e relacionamento também estiverem impedidas, o indivíduo se sentirá desmotivado.

De acordo com Ntoumanis *et al.* (2004), a desmotivação é o mediador entre o impedimento da satisfação das necessidades e vários resultados afetivos, cognitivos e comportamentais negativos. Assim, o comportamento busca uma regulação em função da satisfação dessas três necessidades, resultando na ocorrência da motivação intrínseca autodeterminada nas formas de motivação extrínseca.

Em relação à conceituação da motivação extrínseca, essa pode ser definida como um comportamento que leva o indivíduo a fazer uma atividade vislumbrando recompensas. De acordo com Ntoumanis *et al.* (2004), a motivação extrínseca é aparente quando a atividade é feita por pessoas que valorizam os resultados, mais do que a atividade em si. Caso essas recompensas sejam retiradas, a motivação diminuiria segundo Biddle *et al.* (2001).

A motivação intrínseca, para Deci e Ryan (1985, 2000), está relacionada às necessidades de autonomia, competência e vínculos sociais, é a base para o crescimento e a integridade social e psicológica. Nesse caso, a participação em uma atividade acontece voluntariamente e não há a presença de recompensas extrínsecas, como, por exemplo, dinheiro e prêmios. Esse tipo de comportamento, segundo Ntoumanis (2001), é embasado no divertimento, na satisfação e no prazer que se obtêm dessa participação. Essa é considerada a forma mais autodeterminada, e que pode influenciar no comportamento de empoderamento do indivíduo, assim como no engajamento de suas tarefas na organização. A escolha por certas atividades tem origem no próprio indivíduo, ao desempenhar um papel importante não só no contexto educacional, mas para quase todos os domínios da vida.

2.1 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL E EMPOWERMENT PSICOLÓGICO

Para Davila e Foster (2005), o SCG é um conjunto formalizado de protocolos, rotinas ou mecanismos de coleta de informações institucionalizados por empresas, concebidos para ajudar os gestores na tomada de decisões ou no cumprimento de suas responsabilidades. As ligações entre o SCG e as metas organizacionais são bastante explícitas, uma vez que a função principal do SCG é medir o progresso em direção ao alcance dos fins desejados pela organização (CHENHALL, 2003).

O uso do SCG é como são utilizados nas organizações para assegurar que o comportamento dos empregados tenha congruência com as estratégias e objetivos

organizacionais (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Neste contexto, têm sido propostos diferentes *frameworks* sobre SCG, tais como a estrutura integrativa de controles organizacionais (FLAMHOLTZ; DAS; TSUI, 1985). Características de informações em termos de utilidade percebida pelo indivíduo (CHENHALL; MORRIS, 1986). Alavanca de controle (SIMONS, 1995). Formalização habilitante e coercitiva (ADLER; BORYS, 1996). Controles de resultado, ação, pessoas e culturas (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007), e como um pacote de controle (MALMI; BROWN, 2008).

O *framework* de SCG de Merchant e Van Der Stede (2007), definem os elementos de controles de resultado, ação, pessoas e culturais. Os controles de resultado têm como foco o controle de metas específicas, contempla incentivos financeiros aos envolvidos ou formas de segurança no trabalho, promoções, autonomia e reconhecimento. Os controles de ação têm a função de direcionar os funcionários na realização de atividades benéficas à organização e motivar os funcionários a comportamentos adequados. Os controles pessoais são projetados para promover a motivação individual, como programas de treinamento e desenvolvimento de funcionários, para garantir as expectativas da organização e, os controles culturais usados para moldar as normas comportamentais de uma organização, de modo a incentivar os funcionários a monitorar e influenciar o comportamento mútuo, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Merchant e Van der Stede (2007) relacionam quatro principais etapas na implementação de um SCG. (i) a organização deve definir as dimensões de desempenho esperadas e as não desejadas (lucro, retorno, satisfação de clientes, etc.). (ii) é necessário identificar como essas dimensões devem ser mensuradas ou medidas. (iii) deve estabelecer metas para essas dimensões; e (iv) devem ser criados incentivos para influenciar o comportamento dos gestores a atingirem essas metas. Reconhecendo o papel das pessoas na execução do sistema.

Segundo Menon (2001), um empregado com elevados níveis de *empowerment* possui forte auto percepção de competência e controle, considera o seu trabalho motivador e partilha os objetivos e metas da organização. Em consequência, as pessoas empoderadas manifestam elevado compromisso com a organização, bom desempenho laboral e forte predisposição para condutas de cidadania organizacional.

Spreitzer (1995, p. 1443) melhor define o *empowerment* psicológico como um “aumento na motivação intrínseca da tarefa manifestada por um conjunto de quatro cognições que refletem a orientação de um indivíduo para o seu papel de trabalho: competência, impacto, significado e autodeterminação”.

As definições sobre *empowerment* incluem a noção de descentralização na autoridade e responsabilidade da tomada de decisões de empregados de níveis inferiores na hierarquia da organização, que permitem discricionariedade para agir por conta própria, ao pensar de forma estratégica e responsáveis pela qualidade das ações a fim de melhorar o funcionamento da organização (MILLS; UNGSON, 2003; PARDO DEL VAL; LLOYD, 2003; BARTON; BARTON, 2011).

Humborstad *et al.* (2008) afirmam haver um relacionamento positivo entre o *empowerment* psicológico e o desempenho organizacional. Diversos estudos argumentam que quanto maior o *empowerment* psicológico dos empregados, maior será sua motivação, competência e efetividade no trabalho, mais inovadores e menos temerosos de experimentar algo novo eles serão (QUINN; SPREITZER, 1997; FEY; PAVLOVSKAYA; TANG, 2004; BARTON; BARTON, 2011).

Nessa perspectiva, formulou-se o primeiro pressuposto da pesquisa, em que o uso do SCG influencia o *empowerment* psicológico.

Espera-se que esta influência ocorra. O uso do SCG proporciona ao funcionário mecanismo de controle de resultado, de ação, pessoal e cultural que possam empoderar o funcionário para que ele exerça a sua função na empresa com excelência.

2.2 EMPOWERMENT PSICOLÓGICO E ENGAJAMENTO DE TAREFAS

O *empowerment* pode ajudar tanto as organizações, quanto no desempenho de seus empregados. A literatura aborda o *empowerment* sob dois enfoques distintos: (i) estrutural; e (ii) psicológico. A ênfase do *empowerment* estrutural está nas práticas gerenciais que visam à concessão de poder e decisão. Incluem a concessão aos empregados de informações sobre o desempenho organizacional, recompensas baseadas nesse desempenho, conhecimento que permite aos empregados entenderem e contribuir para o desempenho organizacional e poder para tomar decisões que influenciam os procedimentos de trabalho e a direção organizacional (GKOREZIS; PETRIDOU, 2008).

O *empowerment* psicológico focaliza-se na experiência do empregado e, especificamente, na motivação intrínseca das tarefas (THOMAS; VELTHOUSE, 1990). Pressupõe que a realidade é socialmente construída, ao contrário da abordagem estrutural, que trata o *empowerment* como uma realidade objetiva. Segundo Corsun e Enz (1999), *empowerment* significa dar poder, e uma de suas dimensões compreende no grau que indivíduos têm influência pessoal ou possibilidade de escolha em relação ao seu próprio comportamento.

A abordagem psicológica foi iniciada por Conger e Kanungo (1988), que descreveram o *empowerment* como um estado psicológico. O definem como um processo de melhoria de sentimentos de auto eficácia entre os membros da organização, por meio da identificação das condições que promovam a falta de empoderamento e sua remoção pelas práticas organizacionais formais e técnicas informais de prestação de informações eficazes.

Thomas e Velthouse (1990) descrevem que o *empowerment* revela-se em um conjunto de quatro cognições que refletem uma orientação individual à sua função de trabalho, por meio da competência, impacto, o significado e a autodeterminação. A competência está relacionada ao sentimento de auto eficácia ou domínio pessoal de um indivíduo quanto a sua capacidade de executar com sucesso uma tarefa. O impacto se refere ao grau de que um trabalho individual faz a diferença para atingir o objetivo da tarefa e a extensão na qual um indivíduo acredita que ele possa influenciar os resultados organizacionais. Significado se refere ao peso individual colocado em uma dada tarefa com base em padrões individuais. A autodeterminação relaciona-se com o sentimento de autonomia na tomada de decisões sobre o trabalho (AVOLIO, *ET AL.*, 2004).

Juntas, essas cognições refletem uma orientação ativa ao invés de passiva para o papel do trabalho, em que a situação do trabalho não é vista como “dada”, mas sim, que pode ser moldada pelas ações dos empregados (SPREITZER, *ET AL.*, 1995). Dessa forma, os empregados podem desenvolver um sentimento de poder, no sentido de aumentar o valor e a satisfação no trabalho, contribuindo para a produtividade, o sucesso do trabalho e maior engajamento nas tarefas (KOBBERG; WAYNE BOSS; GOODMAN, 1999).

O engajamento tem ganhado especial relevância devido às novas perspectivas organizacionais mais positivas, que visam otimizar o capital humano e o capital social, da mesma forma que se maximiza a estratégia de negócio. Por outras palavras, as organizações positivas pretendem imprimir este carácter mais positivo nos colaboradores de modo a conseguir que estes se apresentem mais motivados e psicologicamente saudáveis, de forma a prosperar economicamente e socialmente no atual contexto económico, trazendo, vantagens para a própria organização (BAKKER; DEMEROUTI, 2008; MERCER, 2007; SALANOVA; SCHAUFELI, 2004; SIMPSON, 2009; SONNENTAG; MOJZA; DEMEROUTI; BAKKER, 2012; XANTHOPOULOU; BAKKER; FISCHBACH, 2013).

Neste sentido, a realidade social das organizações atuais requer o desenvolvimento de colaboradores com altos níveis de engajamento, pois, otimiza e potencializa a qualidade de vida laboral e organizacional (SALANOVA, 2008). O engajamento é definido por Schaufeli *et al.*, (2002), como um estado afetivo-cognitivo-motivacional de realização, que não se foca num

objeto em particular, num evento, num indivíduo ou comportamento, mas reflete um estado mental dos trabalhadores no presente imediato, podendo ser distinguido de um traço de personalidade, o qual tem uma disposição durável, e reflete uma reação típica da pessoa (SCHAUFELI *ET AL.*, 2002).

Nessa perspectiva, espera-se que o indivíduo empoderado também seja engajado nas suas tarefas. No qual, possibilitou a formulação do segundo pressuposto da pesquisa. O *empowerment* psicológico influencia o engajamento de tarefas.

2.3 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL E ENGAJAMENTO DE TAREFAS

A empresa que usa sistemas de controles, que estimulam um vínculo psicológico para o engajamento das tarefas, proporciona habilidades e forças gerenciadas para o alcance e melhoria do funcionamento e desempenho organizacional (SALANOVA, 2008).

O engajamento pode ser essencial para otimização do capital humano. Em que empregadores podem aplicar práticas que levam o engajamento dos funcionários. As empresas que identificaram líderes que envolveram a força de trabalho e que utilizam práticas organizacionais específicas para incentivar a experiência dos funcionários puderam usar esse conhecimento para alocar recursos mais estrategicamente para alcançar maior engajamento (MERCER, 2007).

Para Schaufeli e Bakker (2004), o engajamento no trabalho é considerado um estado ativo e positivo em detrimento do vigor, dedicação e absorção. O vigor refere-se a altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho. A dedicação se refere a estar fortemente envolvido no trabalho de alguém e experimentar um senso de significado, entusiasmo e desafio. A absorção é caracterizada por estar totalmente concentrada e absorvida no trabalho, de modo que o tempo passa rapidamente.

O vínculo psicológico com o trabalho gera consequências tanto para o indivíduo quanto para a organização (SCHAUFELI; SALANOVA, 2008). Em um nível individual, o engajamento traz atitudes positivas relacionadas ao trabalho, forte identificação com o trabalho, boa saúde mental, incluindo emoções positivas e baixo risco de ser prejudicado no seu trabalho. Também gera bom desempenho, aumento da motivação intrínseca e aquisição de trabalho e recursos pessoais, particularmente auto eficácia (SALANOVA, 2008).

Por outro lado, no nível organizacional, o alto nível de engajamento pode resultar em retenção de funcionários com coragem e talento, uma imagem corporativa positiva, uma organização saudável, competitivo e eficaz e um desempenho positivo da unidade de negócios (SCHAUFELI; SALANOVA, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com o objetivo da pesquisa, esta é do tipo exploratória e descritiva. Realizada a partir de um estudo misto, com predominância de pesquisa qualitativa dos dados. Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso, onde será realizada a triangulação de informações, a partir da análise de questionário fechado a gestores, um levantamento com funcionários no nível de supervisão e análise documental.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Yin (2001, p. 32) destaca que o “estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001).

O estudo de caso apresenta questões do tipo ‘como’ ou ‘por que’ e é preferido por pesquisadores quando se tem “pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2001 p. 19), independentemente se o caráter da pesquisa é exploratório, descritivo ou explanatório.

A pesquisa emprega o nível de análise do indivíduo, considerando múltiplos respondentes dentro de uma única organização (VAN DER STEDE; YOUNG; CHEN, 2005). Abrange executivos e colaboradores no nível de supervisão. A escolha dessa metodologia originou-se do estudo em profundidade de fenômenos específicos, com a lógica de um único contexto organizacional.

A amostragem para a realização será efetuada por questionário aberto, na qual será exigido que os participantes tenham, no mínimo, um ano trabalhando na mesma organização, ou seja, impõe-se esta obrigatoriedade aos participantes, de modo a que os indivíduos se encontrem a trabalhar de forma mais estável e mais consistente. A quantidade de gestores para a realização da entrevista será de 2 indivíduos (gestor e diretor).

Esta opção deve-se ao fato de que, com um ano na mesma organização, torna-se mais provável que os indivíduos, na sua grande maioria, tenham superado as fases de socialização organizacional de pré-ingresso e acomodação, e já se situem na fase de metamorfose. Consequentemente, o sujeito já representa o papel de membro organizacional pleno com conhecimento das suas tarefas, papéis e responsabilidades, evitando assim alguma influência

negativa que poderia ter influência sobre as variáveis em estudo (CUNHA; CABRAL-CARDOSO; CUNHA; REGO, 2006).

4 VIABILIDADE

A pesquisa objetiva identificar como ocorre o uso de sistemas de controle gerencial, no *empowerment* psicológico e no engajamento de tarefas, em uma empresa de prestação de serviços tecnológicos.

Há indícios de que o uso do SCG, pelas variáveis de controles pessoais e controles culturais está atrelada à variável significado no *empowerment* psicológico, bem como no engajamento de tarefas por meio da variável impacto.

A perspectiva é que, possamos verificar se há um alinhamento entre a percepção dos diretores e dos supervisores quanto a predominância da variável controles pessoais no uso SCG na empresa, na realização das atividades, e a motivação dos colaboradores, para garantir as expectativas da organização.

5 CRONOGRAMA

Período	2024	2025		2026	
Atividades	2º Semestre	1º Semestre	2º Semestre	1º Semestre	2º Semestre
Revisão Bibliográfica	X	X	X	X	
Definição do Projeto de Pesquisa/Objetivos	X	X			
Cursar as Disciplinas Obrigatórias	X	X	X		
Envio do Projeto		X			
Elaboração dos instrumentos de pesquisa para coleta de dados		X	X		
Coleta de dados		X	X		
Análise e discussão dos dados			X	X	
Qualificação da dissertação				X	
Redação Final					X
Defesa da dissertação					X

REFERÊNCIAS

- ADLER, P.; BORYS, B. The two types of bureaucracy: enabling and coercive. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n.1, p. 61-89, 1996.
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S. & YOUNG, S. M. (2011). **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas.
- AVOLIO, B. J.; ZHU, W.; KOH, W.; BHATIA, P. Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, p. 951-968, 2004.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v. 13, n. 3, p. 209–223, 2008.
- BAKKER, A.; DEMEROUTI, E.; HAKANEN, J.; XANTHOPOULOU, D. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. **Journal of Educational Psychology**, v. 99, n. 2, p. 274-284, 2007.
- BARTON, H. & BARTON, L. C. (2011). Trust and psychological empowerment in the Russian work context. **Human Resource Management Review**, 21(3), 201-208. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.02.001>
- BIDDLE J.; BODEN L.; REVILLE R. T. Permanent partial disability from occupational injuries: earnings losses and replacement in three states. In: Allan Hunt H, editor. **Ensuring health and income security for an aging workforce**. Washington DC: National Academy of Social Insurance, p. 263-290, 2001.
- CHENDALL, R. H.; MORRIS, D. The impact of structure, environment and interdependencies on the perceived usefulness of management accounting systems. **Accounting Review**, v. 61, p. 16–35, 1986.
- CHENDALL, R. H. Management Control Systems Design within its Organizational Context: Findings from Contingency-based Research and Directions for the Future. **Accounting Organizations and Society**, v. 28, p. 127-168, 2003.
- CONGER, J. A.; KANANGO, R. N. The empowerment process: Intregating theory and practice. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 471-482, 1988.
- Cornachione Júnior, E. B. (2001). Planejamento de resultados de empresas: aplicação de um modelo de estudos de preços. In: Catelli, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- CORSUN, D. L.; ENZ, C. A. Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support-Based Relationships. **Human Relations**, v. 52, n. 2. p. 205-224, 1999.
- CUNHA, M.; CABRAL-CARDOSO, C.; CUNHA, R.; REGO, A. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Lisboa: Editora RH, 2006.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6º ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

DAVILA, A.; FOSTER, G. Management accounting systems adoption decisions: Evidence and performance implications from early-stage/startup companies. **The Accounting Review**, v. 80, n. 1, p. 1039-1068, 2005.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior**. New York: Plenum, 1985.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, v. 11, p. 227–268, 2000.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. (org.). **The handbook of self-determination research**. Rochester: University of Rochester Press, 2002.

FEY, C. E.; PAVLOVSKAYA, A.; TANG, N. Does one shoe fit everyone? A comparison of human resource management in Russia, China, and Finland. **Organizational Dynamics**, v. 33, n. 1, p. 79-97, 2004.

FLAMHOLTZ, E.G.; DAS, T. K.; TSUI, A. S. Towards an integrative theory of organizational control. **Accounting, Organization and Society**, v. 10, n. 1, p. 35-50, 1985.

Gil, A. C. (2001). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.

Gkorezis, P. & Petridou, E. (2008). Employees' psychological empowerment via intrinsic and extrinsic rewards. *Academy of Health Care Management Journal*, 4(1), 17-38.

HUMBORSTAD, S.I.W., HUMBORSTAD, B., WHITFIELD, R. and PERRY, C. (2008b), “Implementation of empowerment in Chinese high power-distance organizations”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, pp. 1349-64

KOBERG, C. S.; BOSS, R. W.; SENJEM, J. S.; GOODMAN, E. A. Antecedents and outcomes of Empowerment: Empirical evidence from the health care industry. **Group & Organization Management**, v. 24, p. 71-92. 1999.

LLORENS, S et al. Does a positive gain spiral of resources efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, v. 23, p. 825-841, 2007.

MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control system as package - Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.

MENON, S. T. Employee empowerment: an integrative psychological approach. **Applied Psychology: An International Review**, v. 50, n. 1, p. 153-180, 2001.

MERCER, M. Engaging employees to drive global business success. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 2, p. 268-279, 2007.

MERCHANT, K.; VAN DER STEDE, W. A. **Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives**. Financial Times, Prentice Hall, 2nd Edition, 2007.

MILLS, P. K.; UNGSON, G. R. Reassessing the limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 1, p. 143-153, 2003.

NTOUMANIS, N. A self-determination approach to the understanding of motivation in physical Education. **Br J. Educ. Psychol**, v. 71, p. 225-242, 2001.

PARDO DEL VAL, M.E.; LLOYD, B. Measuring empowerment, **Jornal de Desenvolvimento de Organização e Liderança**, v.24, n. 2, p. 102-108, 2003

QUINN, R. E.; SPREITZER, G. M. The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. **Organizational Dynamics**, v. 26, p. 37-49, 1997.

SALANOVA, M.; MARTÍNEZ, I.; LLORENS. Psicología Organizacional Positiva. **Psicologia Organizacional**, v. 1, p. 349-376, 2005.

SALANOVA, M. Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. Em: C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), **Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia**. Madrid: Alianza Editorial, 2008.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. *El engagement en el trabajo* Madrid: Alianza, 2009.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. **Estudios Financieros**, v. 261, p. 109-138, 2004.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. A cross-national study of work *engagement* as a mediator between job resources and proactive behavior. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, p. 116-131, 2008.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: A two simple confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n.1, p. 71-92, 2002.

SCHAUFELI, W.B.; BAKKER, A.B. Bevlogenheid: Een begrip gemeten [Work engagement: The measurement of a concept]. **Gedrag & Organisatie**, v. 17, p. 89-112, 2004.

SIMONS, R. **Levers of control**: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

SIMPSON, M. R. Engagement at work: A review of the literature. **International Journal of Nursing Studies**, v. 46, n. 7, p. 1012–1024, 2009.

SONNENTAG, S.; MOJZA, E. J.; DEMEROUTI, E.; BAKKER, A. Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 4, p. 842–853, 2012.

SPREITZER, G. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 5, p. 1442-1465, 1995.

SPREITZER, G. M. Social structural characteristics of psychological empowerment. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 2, p. 483-504, 1996.

TANG H, et al. (2004) **A universal evolutionary index for amino acid changes.** *Mol Biol Evol* 21(8):1548-56

THOMAS, K. W.; VELTHOUSE, B. A. Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' modelo intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**, v. 15, p. 666–681, 1990.

VAN DER STEDE, W. A.; YOUNG, S. M.; CHEN, C. X. Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: the case of survey studies. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, n. 7, p. 655-684, 2005.

XANTHOPOULOU, D.; BAKKER, A.; FISCHBACH, A. Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. **Journal of Personnel Psychology**, v. 12, n. 2, p. 74–84, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, p. 12, 2001.