


Efeitos dos controles informais e *empowerment* psicológico na satisfação no trabalho*


Ana Paula Capuano da Cruz¹

 <https://orcid.org/0000-0002-6064-1614>
E-mail: anapaulacapuanocruz@gmail.com

Anderson Betti Frare²

 <https://orcid.org/0000-0002-4602-7394>
E-mail: anderson_betti_frare@hotmail.com

Monique Couto Accadrolli³

 <https://orcid.org/0000-0002-0381-1672>
E-mail: moniqueaccadrolli81@gmail.com

Vagner Horz⁴

 <https://orcid.org/0000-0002-7420-9750>
E-mail: vagnerhorz@gmail.com

¹ Universidade Federal do Rio Grande, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Rio Grande, RS, Brasil

² Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, SC, Brasil

³ Universidade Federal do Rio Grande, Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Rio Grande, RS, Brasil

⁴ Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Blumenau, SC, Brasil

Recebido em 17.05.2021 – Desk aceite em 17.06.2021 – 2ª versão aprovada em 15.09.2021

Editor-Chefe: Fábio Frezatti

Editor Associado: Cláudio de Araújo Wanderley

RESUMO

O objetivo deste artigo foi investigar os efeitos dos controles informais no *empowerment* psicológico e na satisfação no trabalho. Apesar de estudos progressos analisarem o papel de determinados sistemas de controle gerencial em resultados individuais, tais como *empowerment* psicológico e satisfação no trabalho, as evidências dos controles informais nesse contexto não são conclusivas. Os sistemas cooperativos de crédito têm considerável participação no crescimento econômico, desenvolvimento regional e empregabilidade. Nesse sentido, explora-se a percepção de diretores e gerentes das unidades de negócios de um dos maiores sistemas cooperativos quanto aos controles informais utilizados. Considerando que a satisfação no trabalho gera uma série de desdobramentos à organização (por exemplo, lealdade do funcionário e desempenho no trabalho), compreender seus determinantes torna-se relevante. A literatura aponta a crescente preocupação das organizações contemporâneas com controles informais. Diversos estudos se concentram em compreender o papel desses controles e os respectivos efeitos em comportamentos organizacionais e individuais. Na perspectiva individual, existe a necessidade de analisar efeitos indiretos de controles gerenciais em aspectos individuais por meio de variáveis psicológicas. Assim, o estudo agrega novas evidências dos controles informais nas organizações ao explorar o papel interveniente do *empowerment* psicológico e os efeitos (benéficos) na satisfação no trabalho. Adicionalmente, o estudo proporciona uma contribuição de ordem metodológica para as pesquisas nacionais em controle gerencial ao acrescentar uma análise baseada em métodos mistos. Uma *survey* foi aplicada com diretores e gestores de unidades de negócios de um dos maiores sistemas cooperativistas de crédito do Brasil. Os dados foram analisados com uma abordagem de métodos mistos: modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais e *fuzzy-set qualitative comparative analysis*. Os controles informais se associam direta e indiretamente (via *empowerment* psicológico) com a satisfação no trabalho. Além disso, os achados sinalizam mais de uma solução para alta satisfação no trabalho.

Palavras-chave: controles gerenciais, controles informais, *empowerment* psicológico, satisfação no trabalho.

Endereço para correspondência

Ana Paula Capuano da Cruz

Universidade Federal do Rio Grande, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade
Av. Itália, Km 8, s/n – CEP 96201-900
Rio Grande – RS – Brasil

*Os autores agradecem à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo apoio financeiro na realização desta pesquisa.



1. INTRODUÇÃO

Os sistemas de controle gerencial (SCG) são indispensáveis às organizações e a manutenção do controle tem-se configurado como elemento crítico na maioria das empresas (Goebel & Weißenberger, 2017a, 2017b). A importância dos SCG repousa no fato de que representam um instrumento de gestão projetado para viabilizar o atingimento dos objetivos organizacionais, e isso naturalmente demanda a colaboração de um contingente significativo de pessoas (Merchant & Van der Stede, 2007). Assim, destacam-se os esforços de muitas empresas na criação de ambientes de trabalho que satisfaçam os anseios de seus colaboradores (Altenburger, 2021). Nesse sentido, o autor destaca que a Google é um exemplo clássico de empresa que investe para aumentar a satisfação no trabalho e que funcionários insatisfeitos podem trazer consequências muito negativas às empresas, tais como perda de produtividade, o que compromete o atingimento de objetivos programados e da estratégia como um todo.

Nesse contexto, entender o que está por trás da satisfação no trabalho pode auxiliar as organizações na manutenção de um ambiente positivo que contribua para que os objetivos propostos sejam de fato cultivados pela equipe. Estudos indicam que a satisfação no trabalho pode estar associada com incerteza ambiental percebida (Ferris, 1977), profissionalismo e comprometimento (Norris & Niebuhr, 1984), orçamento participativo (Chenhall & Brownell, 1988), *empowerment* psicológico (Bordin et al., 2006), comprometimento e *turnover* (Rajabi et al., 2021), entre outros fatores.

Na linha de fatores motivacionais em relação ao trabalho, destaca-se o *empowerment* psicológico; um construto multifacetado (Thomas & Velthouse, 1990), indicativo da motivação intrínseca e das atitudes de um sujeito em relação ao seu ambiente de trabalho como um todo (Spreitzer, 1995), ou seja, trata-se de um construto que se refere ao aumento da motivação intrínseca manifestado em um conjunto de cognições, tais como significado, competência, autodeterminação e impacto. De acordo com Hall (2008), níveis mais elevados desses quatro elementos resultam em mais atenção e intensidade na realização das tarefas, além de potenciais aprimoramentos estratégicos nas maneiras de condução dessas tarefas.

Uma vez que os controles gerenciais são usados para orientar comportamentos congruentes com as estratégias organizacionais (Merchant & Van Der Stede, 2007), quando os gestores buscam informações sobre oportunidades e ameaças em seus ambientes para

desenvolver as estratégias organizacionais, as chances de sucesso nessa tarefa são ampliadas se estiverem respaldados por equipes que trabalhem proativamente diante das motivações sugeridas pelos SCG (Matsuo et al., 2021). Por isso, esta pesquisa explora o papel dos controles informais no *empowerment* psicológico e na satisfação no trabalho. Ainda que a literatura reconheça que o controle gerencial seja viabilizado por meio de controles formais e informais (Goebel & Weißenberger, 2017a, 2017b), neste estudo exploram-se exclusivamente os controles de natureza informal.

O foco da investigação está nos controles informais, tendo em vista que nas organizações contemporâneas sugere-se fortemente a presença de controles informais voltados à cultura e ao pessoal (Dimes & Villiers, 2020; Goebel & Weißenberger, 2017b). Os controles informais são mais flexíveis e menos restritivos que os formais, pois não se baseiam em métricas explícitas e facilmente verificáveis (Norris & O'Dwyer, 2004). Geralmente, controles informais não são codificados nem projetados conscientemente, são menos burocráticos e menos explícitos nas organizações (Cardinal et al., 2004; Langfield-Smith, 1997). Ainda que os mecanismos de controle informais eventualmente possam conter aspectos formais (ex.: codificações explícitas de valores centrais e manuais de procedimentos), esses costumam ser “considerados mais informais do que formais devido à sua influência indireta sobre o comportamento dos colaboradores” (Goebel & Weißenberger, 2017b, p. 509). Devido ao fato de os controles informais estarem relacionados com recompensas intrínsecas (Akroyd & Kober, 2020; Chenhall, 2003), tais como autonomia e oportunidade de crescimento, potencialmente podem promover o *empowerment* psicológico e a satisfação dos colaboradores.

Diante de uma chamada emergente para explorar o papel dos controles informais (Pant, 2001; Tucker, 2019), diversos estudos surgiram para agregar novas evidências, como, por exemplo, em organizações contemporâneas (Goebel & Weißenberger, 2017b), pequenas empresas (Wohlgemuth et al., 2019) e empresas familiares (Monteiro & Lunkes, 2021). Nessa linha, esta investigação explora a oportunidade de estudar um sistema financeiro cooperativo que potencialmente permite um ambiente propício ao uso de mecanismos de controles informais (Williams, 1986), visto que essas organizações são ancoradas em valores sociais e coletivos (Jovanović et al., 2017) e, conseqüentemente, isso reflete em suas práticas e mecanismos de controle gerencial (Silva et al., 2021).

Além disso, Beuren, Santos, Bernd e Pazetto (2020) sugerem que novos estudos em organizações cooperativas investiguem o efeito de controles informais em aspectos concernentes ao espectro social que contempla, por exemplo, o bem-estar dos membros. Diante da contextualização e das evidências expostas, que revelam as lacunas de pesquisa, tem-se como objetivo investigar os efeitos dos controles informais no *empowerment* psicológico e na satisfação no trabalho de atores organizacionais de um sistema financeiro cooperativista.

Os achados desta investigação indicam que os controles informais estão positivamente associados com o *empowerment* psicológico e com a satisfação no trabalho. Quanto ao *empowerment* psicológico, comprovou-se a existência de associação positiva com a satisfação no trabalho e o papel mediador do construto na relação entre os controles informais e a satisfação no trabalho. Esses resultados sugerem que as organizações podem se beneficiar do uso de mecanismos de controles pessoais e culturais (controles informais investigados) para promover o *empowerment* psicológico e a satisfação dos colaboradores. Como consequência, espera-se que essa descoberta contribua para que sejam ampliados os estímulos de comportamentos mais inclinados com a estratégia da organização.

O estudo fornece diversas implicações e contribuições para a literatura e para a prática gerencial. Por um lado, agrega evidências para a chamada de Hall (2016) e Luft e Shields (2003) ao analisar o efeito mediador de uma variável psicológica (*empowerment* psicológico) entre controles gerencias (mecanismos de controle informais)

e comportamentos/resultados individuais (satisfação no trabalho). Também contribui pontualmente para a literatura de SCG (Beuren, Santos & Bernd, 2020; Hall, 2008; Matsuo et al., 2021; Souza & Beuren, 2018) ao explorar novas relações que o *empowerment* psicológico atua como facilitador. Além disso, acresce novas evidências dos controles informais nas organizações (Goebel & Weißenberger, 2017b; Monteiro & Lunkes, 2021; Wohlgemuth et al., 2019), especialmente em ambientes cooperativos. Por outro lado, são geradas contribuições para a prática gerencial ao apontar efeitos dos SCG utilizados em comportamentos e resultados dos funcionários.

Complementando esta introdução, a pesquisa está estruturada da seguinte forma: na seção 2 apresentam-se a revisão da literatura e o desenvolvimento das hipóteses acerca do efeito dos controles informais no *empowerment* psicológico (H_1) e na satisfação no trabalho (H_3) e do efeito do *empowerment* psicológico na satisfação no trabalho (H_2) e na mediação da relação entre controles informais e satisfação (H_4). A seção 3 esclarece a metodologia empregada para o desenvolvimento da *survey*, que contou com a colaboração de 115 diretores e gerentes de um dos maiores sistemas financeiros cooperativos do Brasil e teve os dados analisados por uma abordagem de métodos mistos: modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (*partial least squares-structural equation modeling* – PLS-SEM) e *fuzzy-set qualitative comparative analysis* (fsQCA). Na seção 4 apresentam-se a análise e a discussão dos resultados e, por fim, na seção 5, as conclusões da investigação, suas implicações, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2. REVISÃO DA LITERATURA E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

2.1 Controles Informais e *Empowerment* Psicológico

Os SCG são utilizados nas organizações para assegurar que o comportamento dos colaboradores tenha congruência com as estratégias e objetivos organizacionais (Merchant & Van Der Stede, 2007). O controle gerencial pode ser conduzido por mecanismos informais (controles culturais e de pessoal) e formais (controles de resultados e de ações) (Merchant, 1985; Merchant & Van Der Stede, 2007).

Os controles formais são essencialmente baseados em padrões explícitos e quantificáveis destinados a assegurar o alcance de resultados pretendidos e a compreensão das práticas adotadas (Langfield-Smith, 1997). Os controles formais englobam monitoramento e avaliação do desempenho dos colaboradores, contemplando controles de ação para assegurar que os colaboradores desempenhem

suas tarefas conforme normas e procedimentos da organização (Goebel & Weißenberger, 2017b). Os controles informais são mais implícitos e menos quantificáveis, atuando como norteadores para o comportamento humano dos colaboradores (Goebel & Weißenberger, 2017b). Nessa linha, os controles informais referem-se aos meios utilizados pela gestão para promover uma comunicação mais informal e flexível com os colaboradores (Tucker, 2019) e desdobram-se em controles de pessoal e culturais (Goebel & Weißenberger, 2017a, 2017b). Os controles de pessoal são empregados para promover a motivação dos indivíduos e necessitam estar em consonância com os valores da organização (Abernethy & Brownell, 1997). Os controles culturais procuram estabelecer normas e valores esperados pela empresa, delineando o clima interno e a mentalidade dos indivíduos (Akroyd & Kober, 2020; Goebel & Weißenberger, 2017b).

Percebe-se que os controles informais estão relacionados às rotinas, procedimentos e práticas que coletivamente geram e transmitem informações por meio de relações interpessoais que prevalecem numa organização para influenciar, manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais, conforme os valores que a empresa intenciona cultivar (Akroyd & Kober, 2020; Tucker, 2019). Os mecanismos de controle informais são precisos para o alcance do desempenho das organizações, via envolvimento e controle das atividades dos colaboradores (Goebel & Weissenberger, 2017b; Pfister & Lukka, 2019). Uma vez que os controles informais são mais orgânicos do que os controles formais, estão potencialmente ligados ao incentivo de comportamentos positivos nos colaboradores (Chenhall, 2003).

Nesse contexto, os aspectos concernentes ao comportamento humano são a principal explicação para a variância no desempenho das organizações, em que o *empowerment* psicológico pode levar a resultados positivos ao permitir que os colaboradores tenham maior envolvimento, controle e autonomia em suas atividades que se manifestam pela percepção conjunta do indivíduo dos sentimentos de significado, impacto, competência e autodeterminação (Spreitzer, 1995). O *empowerment* psicológico, sob a ótica do indivíduo, é expresso pelo: (i) significado, que contempla a percepção de importância do trabalho realizado; (ii) competência, que consiste na autoconfiança e habilidades no trabalho; (iii) autodeterminação, acerca da autonomia e independência para condução do trabalho; e (iv) impacto, acerca da influência e controle no departamento de trabalho (Spreitzer, 1995). O processo de *empowerment* psicológico dos indivíduos sobre sua própria eficácia no trabalho contribui para aperfeiçoar os procedimentos conduzidos, com isso aprimorando o alcance dos objetivos organizacionais (Spreitzer et al., 1997).

Sobre evidências acerca de SCG e *empowerment* psicológico, destaca-se o estudo de Baird et al. (2018), que concluiu que o uso habilitante do SCG está associado ao *empowerment* psicológico de diretores e ao desempenho organizacional. Por sua vez, Beuren, Santos e Bernd (2020) evidenciaram que a percepção habilitante do SCG leva ao *empowerment* psicológico, o que instiga a resiliência organizacional de gestores. Por fim, Matsuo et al. (2021) constataram que o uso interativo do SCG afeta positivamente o *empowerment* psicológico, o comportamento proativo e, ainda, o desempenho de colaboradores.

Para o contexto de controles informais e *empowerment* psicológico, as evidências são mais limitadas, o que reforça a importância deste estudo. No entanto, a literatura revela que os controles informais são um dos principais meios para assegurar o comprometimento organizacional (Goebel

& Weissenberger, 2017a), a participação e interação social (Wohlgemuth et al., 2019) e a identificação organizacional pelos funcionários (Monteiro & Lunkes, 2021). De forma geral, a literatura sugere que os mecanismos de controles informais promovem maiores níveis de autonomia e *empowerment* psicológico nos colaboradores (Merchant et al., 2003). Com base no exposto e no contexto cooperativista da amostra, que reúne instituições ancoradas em valores sociais e coletivos (Jovanović et al., 2017) e que visam demonstrar responsabilidade social (Beuren, Santos, Bernd & Pazetto, 2020), desenvolve-se a primeira hipótese desta pesquisa:

H₁: os controles informais se associam positivamente com o *empowerment* psicológico.

2.2 *Empowerment* Psicológico e Satisfação no Trabalho

O *empowerment* psicológico pode ser compreendido como a motivação própria ou atitude psicológica de um sujeito em relação ao seu ambiente de trabalho (Spreitzer, 1995; Spreitzer et al., 1997). Essa definição é uma das mais recorrentes na literatura acerca do *empowerment* psicológico (Meyerson & Kline, 2008) e se baseia essencialmente em Thomas e Velthouse (1990). Entre os conceitos de *empowerment* está a repartição da autoridade e responsabilidade da tomada de decisões entre colaboradores de níveis inferiores e superiores da instituição, concedendo-lhes certa arbitrariedade para tomar decisões por conta própria, sendo responsáveis pela excelência de suas ações para melhorar o funcionamento da instituição (Barton & Barton, 2011; Siegall & Gardner, 2000). Há indícios de que o *empowerment* psicológico pode estar associado com a satisfação no trabalho para os colaboradores.

A satisfação no trabalho pode ser determinada como o estado emocional resultante das peculiaridades e do ambiente de trabalho dos colaboradores, em que a satisfação é considerada um motivo decisório da eficiência e eficácia organizacional (Sandalika & Jayasekara, 2017). A satisfação no trabalho é consequente da análise que os colaboradores fazem da combinação de aspectos gerais ou específicos no ambiente de trabalho, o que impacta diretamente na forma de condução das tarefas (Saridakis et al., 2018).

Na literatura, estudos apontam que a satisfação no trabalho está associada positivamente com resultados individuais, bem como estabilidade e desempenho no trabalho, recompensas emocionais e comprometimento efetivo (Koo et al., 2019; Mahmood et al. 2019). Segundo Bordin et al. (2006), o *empowerment* psicológico e suas respectivas dimensões são capazes de impactar positivamente a satisfação no trabalho, e He et al.

(2010) obtiveram evidências empíricas nesse sentido. Diante do exposto, para os funcionários de um sistema cooperativista, espera-se que a lógica da literatura seja suportada. Por isso, a segunda hipótese investigada é a seguinte:

H₂: o *empowerment* psicológico se associa positivamente com a satisfação no trabalho.

2.3 Controles Informais e Satisfação no Trabalho

Os controles informais normalmente representam comunicações informais e de cunho mais flexível nas organizações (Chenhall, 2003); mostram carga reduzida de objetividade, tendem a não ser codificados e sua concepção não necessariamente se dá de forma consciente, mas incluem políticas e práticas menos explícitas, que emergem das ações no dia a dia (Akroyd & Kober, 2020; Langfield-Smith, 1997). Altenburger (2021) reforça que colaboradores satisfeitos manifestam comportamentos promissores à organização, no sentido de contribuir para que a ação ocorra conforme aquilo que é pretendido. Por estarem relacionados com recompensas mais intrínsecas, tais como autonomia e oportunidade de crescimento, por exemplo, os controles informais podem ter influência significativa em comportamentos, desempenhando papel relevante na tarefa de promover a motivação intrínseca dos colaboradores (Goebel & Weißenberger, 2017b).

Um extenso corpo de pesquisa tem se dedicado a explorar antecedentes da satisfação no trabalho; todavia, influências de elementos sociais têm sido ignoradas pelos pesquisadores (Macintosh & Krush, 2014). Penha et al. (2016) defendem que o contexto social e organizacional é um dos principais responsáveis pelas variações nos níveis de satisfação dos colaboradores, ou seja, as práticas organizacionais influenciam a satisfação no trabalho. Evidências sugerem que mecanismos de socialização organizacional, pautadas em valores centrais (Song et al., 2015), e a respectiva disseminação desses princípios aos membros no ambiente laboral (Carbonell & Rodriguez-Escudero, 2013) são meios relevantes para promover a satisfação no trabalho dos funcionários. Em linhas gerais, as evidências sugerem que controles informais, ancorados em normas implícitas e disseminação de valores da organização (Goebel & Weißenberger, 2017b), são benéficos para os funcionários. Assim, espera-se que os controles pessoais e culturais estejam positivamente associados com esse estado emocional, e formula-se a terceira hipótese de pesquisa:

H₃: os controles informais se associam positivamente com a satisfação no trabalho.

2.4 Controles Informais, *Empowerment* Psicológico e Satisfação no Trabalho

Considerar efeitos indiretos do controle gerencial em *outputs* de nível individual, considerando a mediação de variáveis psicológicas, faz-se necessário e há demanda para estudos que contemplem essa perspectiva (Hall, 2016; Luft & Shields, 2003). Neste sentido, estudos afins empregam o *empowerment* psicológico como variável mediadora. O papel mediador desse construto é destacado em relações como, entre clima psicológico e satisfação no trabalho (Carless, 2004), entre *performance measurement system* (PMS) abrangente e desempenho gerencial (Hall, 2008), entre PMS habilitante com desempenho de tarefas e satisfação no trabalho (Souza & Beuren, 2018), entre percepção habilitante do SCG e resiliência organizacional (Beuren, Santos & Bernd et al., 2020) e entre uso interativo do SCG com comportamento inovador e desempenho (Matsuo et al., 2021).

Também existem evidências de que os controles informais geram benefícios indiretos aos comportamentos individuais. Por exemplo, Monteiro e Lunkes (2021) evidenciaram efeitos indiretos dos controles informais no comprometimento afetivo, por meio da identificação organizacional. Os indícios levam a crer que o *empowerment* psicológico pode assumir uma função interveniente na relação dos controles informais utilizados pelo sistema cooperativista e a satisfação no trabalho dos diretores e gerentes das unidades. No contexto do cooperativismo, os mecanismos de controles informais emergem com considerável grau de autonomia, no qual são transmitidas as informações necessárias entre superiores e subordinados (Silva et al., 2021), facilitando a disseminação dos valores centrais da organização. Essa prática tende a refletir direta e indiretamente nos comportamentos e resultados dos colaboradores.

Essencialmente, sugere-se que, por meio de controles sobre contratação, treinamento, desenvolvimento e oportunidades (controles de pessoal) e códigos de conduta, missão, visão e valores essenciais (controles culturais) (Goebel & Weißenberger, 2017b; Kleine & Weißenberger, 2014) propostos pela gestão do sistema cooperativista, fomenta-se o significado, a competência, a autodeterminação e o impacto (*empowerment* psicológico) do funcionário (Spreitzer, 1995; Spreitzer et al., 1997) e, conseqüentemente, o sentimento de realização, de emoção e de que o trabalho vale a pena (satisfação no trabalho) (Macintosh & Krush, 2014; Rutherford et al., 2009). Em linhas gerais, a expectativa é que o *empowerment* psicológico promova um alinhamento entre os controles informais e a satisfação no trabalho. Desse modo, propõe-se que:

H₄: o *empowerment* psicológico medeia a relação entre os controles informais e a satisfação no trabalho.

A Figura 1 ilustra o modelo conceitual da pesquisa. Adicionalmente, três variáveis de controle são inseridas ao modelo: controles formais, idade e gênero.

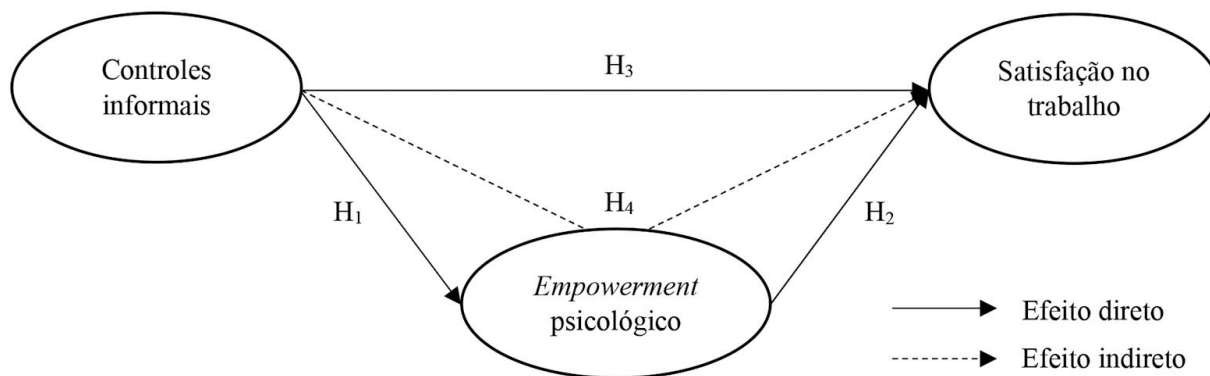


Figura 1 Modelo conceitual

Nota: Variáveis de controle: controles formais, idade e gênero.

Fonte: Elaborada pelos autores.

3. MÉTODO

3.1 Contexto da População, Coleta de Dados e Amostra

As cooperativas de crédito atuam em um contexto similar ao dos bancos, mas têm particularidades, como o intento de maximização dos benefícios para os seus cooperados (Maia et al., 2019; Smith et al., 1981). Essas cooperativas atuam na facilitação do acesso ao crédito pelas mais diversas classes sociais, o que promove o crescimento econômico e o desenvolvimento local em diversos panoramas, não sendo diferente para o cenário brasileiro (Favalli et al., 2020). Os princípios operacionais do Conselho Mundial de Cooperativas de Crédito (World Council of Credit Unions – WOCCU) realçam o papel dessas organizações na promoção de desenvolvimento humano e social, contemplando aspectos como o comprometimento das cooperativas de crédito para contratar e reter mão de obra qualificada, além de promover o bem-estar dos membros/dirigentes/funcionários (Marcoux et al., 2021; Mathuva et al., 2017).

A população do estudo compreende diretores e gerentes de um dos maiores sistemas financeiros cooperativos do Brasil. Tal instituição é centenária, com mais de 2 mil agências, está presente em todas as regiões do Brasil e tem mais de 5 milhões de associados. Em junho de 2021, apresentava mais de 170 bilhões de reais em ativos, além de mais de 20 bilhões de reais em patrimônio líquido. Para o delineamento do universo investigado, foi realizada uma busca na plataforma LinkedIn, sendo localizados 1.219 diretores ou gerentes cadastrados e vinculados à página do sistema cooperativo em questão. Após o contato e respectivo

aceite ao convite para participação na investigação, fez-se o envio da carta de apresentação e do *link* para acesso ao instrumento da pesquisa. A coleta de dados ocorreu entre novembro de 2020 e janeiro de 2021 e resultou em 115 respondentes, os quais representam a amostra final. A taxa de respondentes (amostra/população) consiste em 9,43% e está coerente com estudos anteriores similares (Feder & Weißenberger, 2021; Frare & Beuren, 2020).

Na elaboração da *survey*, foram tomados cuidados para minimizar possíveis problemas decorrentes do *common method bias* (CMB), que provém da coleta de dados por método único (*survey*), autogerenciado pelo respondente, e esse preencheu todos os itens relativos ao seu caso no estudo, sejam independentes ou dependentes (Podsakoff & Organ, 1986). Nesse sentido, o questionário buscou oferecer medidas como instruções didáticas e ressaltar o anonimato (Podsakoff et al., 2003). Outro cuidado prestado, já com os dados coletados, foi em relação ao *non-response bias*, que consiste na amostra do estudo possivelmente diferir das percepções dos demais casos da população que não responderam à pesquisa. Uma vez que as características dos não respondentes é desconhecida, utiliza-se uma *proxy* de considerar os respondentes tardios como os não respondentes (Armstrong & Overton, 1977). Assim, por intermédio da comparação de médias das respostas dos construtos entre os 20 primeiros e 20 últimos respondentes, não foram encontradas diferenças significativas (menor *p*-valor = 0,189), o que permite descartar a existência de problemas com o *non-response bias*.

Com relação ao perfil da amostra final, algumas observações podem ser efetuadas. A amplitude da idade

do respondente varia entre 23 e 76 anos, com média de 36. Quanto ao gênero, 57,39% respondentes são do gênero masculino e 42,61% do feminino. Com relação à escolaridade, 26 (22,61%) têm graduação completa ou em andamento e 89 (77,39%) pós-graduação, *master in business administration* (MBA) ou mestrado. Quanto ao ambiente de atuação, 103 respondentes trabalham em unidades singulares, seis em unidades centrais e seis na federação nacional. Por fim, pontua-se que o estudo delimitou a seleção de diretores e gerentes do sistema financeiro cooperativo em questão, mas não existe o controle se são de diferentes unidades de negócios ou se, porventura, dois ou mais respondentes são da mesma unidade. Entretanto, não parece uma limitação, pois o foco do estudo compreende os controles informais refletidos no sistema cooperativo como um todo e sua respectiva associação com variáveis no nível individual dos seus diretores e gerentes. Perspectivas similares podem ser encontradas em estudos da área de gestão e negócios (Frare & Beuren, 2020; Mucci et al., 2016; Oyadomari et al., 2018).

3.2 Mensuração das Variáveis

Os construtos latentes do estudo foram coletados por meio de multi-itens, todos adotados da literatura pregressa e fidedignos ao instrumento original (consulte o Apêndice A para mais detalhes sobre o instrumento da pesquisa e respectivas propriedades psicométricas). Os itens foram capturados em escala do tipo Likert de 7 pontos, em que 1 representa discordância total e 7 indica concordância total. A variável exógena (controles informais) é um construto de segunda ordem composto por dois construtos de primeira ordem: controles de pessoal (cinco itens) e controles culturais (cinco itens), ambos adotados de Kleine e Weißenberger (2014). A operacionalização da variável mediadora (*empowerment* psicológico) está alinhada com a conceituação original de construto multifacetado que contempla quatro dimensões (Thomas & Velthouse, 1990). Diante disso, é operacionalizada como um construto de segunda ordem que contempla quatro construtos de primeira ordem – o significado, a competência, a autodeterminação e o impacto –, cada um com três itens adotados de Spreitzer (1995). A variável endógena (satisfação no trabalho) compõe-se de quatro itens adotados de Macintosh e Krush (2014), que por sua vez se baseiam em Rutherford et al. (2009).

Três variáveis de controle foram consideradas. A primeira consiste nos controles formais (segunda ordem), composta por dois construtos de primeira ordem: controles de resultado (cinco itens) e controles de ação (cinco itens), adotados de Kleine e Weißenberger (2014). A inclusão dessa variável de controle considera a

chamada para considerar mecanismos de controle formais conjuntamente aos informais [para mais detalhes, consulte Goebel & Weißenberger (2017b)]. A segunda é a idade do respondente, operacionalizada de forma binária (0 = até 35 anos; 1 = mais de 35 anos), divisão decorrente da mediana. Estudos similares sugerem o controle da variável idade dos indivíduos em forma dicotômica (Frare & Beuren, 2020; Monteiro & Lunkes, 2021). A terceira, também binária, é o gênero (0 = masculino; 1 = feminino). Pesquisas afins sugerem que, a depender do ambiente e contexto, a idade e o gênero podem ser determinantes da satisfação no trabalho (Bellmann & Hübler, 2020; Chan, 2019).

Ao entender que todos os dados são oriundos de um mesmo método e com questionário autoadministrado, a possibilidade de problemas com o CMB deve ser observada (Podsakoff & Organ, 1986). Mediante a condução do teste de fator único de Harman, encontraram-se nove fatores com autovalor superior a 1, somando 79,13% da variância total. O primeiro fator representa 40,46% da variância, o que demonstra que um único fator não consegue explicar mais de 50% da variância total do modelo, logo o CMB não é um problema (Podsakoff et al., 2003).

3.3 Técnicas Aplicadas na Análise dos Dados

Duas técnicas foram empregadas para análise dos dados. Inicialmente, fez-se uso da PLS-SEM, visto sua aplicabilidade no contexto de pesquisas em gestão, robustez em relação à ausência de normalidade dos dados, além de permitir modelagens com certos graus de complexidade (Hair et al., 2019). Para tanto, fez-se necessário considerar o poder da amostra. Fez-se uso do *software* G*Power 3.1, em que, por meio de um tamanho do efeito (f^2) médio (0,15), α err prob de 0,05, poder ($1 - \beta$ err prob) de 0,80, cinco preditores na variável com maior número de setas recebidas, tem-se a exigência mínima de 92 casos (Faul et al., 2009). Desse modo, a amostra de 115 respondentes é satisfatória para a aplicação da PLS-SEM no modelo conceitual assumido.

A segunda técnica de análise utilizada de maneira complementar consiste na fsQCA. Além de permitir análises holísticas e assimétricas (Ragin, 2008), possibilita a compreensão de configurações causais para alcance de certo resultado (Fiss, 2007). Por meio dessa, fez-se a análise de condições necessárias e suficientes para a ocorrência de determinado resultado (Ragin, 2008), no presente caso, como condições (controles informais, *empowerment* psicológico, controles formais, idade e gênero) que podem levar ao sucesso do *outcome* (alta satisfação no trabalho). Estudos no contexto de controle gerencial apoiam o uso da fsQCA (Bedford et al., 2016; Felício et al., 2021), em especial do uso complementar da PLS-SEM

e fsQCA, respectivamente (Crespo et al., 2019; Frare & Beuren, 2020, 2021). Aliás, ao considerar uma abordagem quantitativa (PLS-SEM) e outra qualitativa (fsQCA),

podem ser obtidos resultados que se complementam e proporcionam uma visão com maior riqueza (Crespo et al., 2021; Rasoolimanesh et al., 2021).

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Abordagem Quantitativa: PLS-SEM

Inicialmente, analisou-se o modelo de mensuração (Tabela 1). A modelagem dos construtos de segunda ordem (controles informais e *empowerment* psicológico) ocorreu

considerando uma estrutura de ordem superior do tipo I (reflexivo-reflexivo), por meio da abordagem de repetição de indicadores (Sarstedt et al., 2019). Informações sobre a qualidade da mensuração específica de cada construto de primeira ordem estão dispostas no Apêndice A.

Tabela 1

Modelo de mensuração

Variáveis	α	CR	AVE	1	2	3	4	5	6
1. Controles informais	0,957	0,944	0,893	0,945	0,501	0,703	0,814	0,262	0,055
2. <i>Empowerment</i> psicológico	0,866	0,818	0,532	0,477	0,729	0,584	0,379	0,175	0,162
3. Satisfação no trabalho	0,951	0,965	0,872	0,673	0,559	0,934	0,536	0,227	0,052
4. Controles formais	0,934	0,946	0,897	0,772	0,358	0,510	0,947	0,225	0,079
5. Idade	-	-	-	0,256	0,148	0,222	0,218	-	0,056
6. Gênero	-	-	-	0,043	0,013	0,051	0,053	-0,056	-

Nota: Os valores em negrito na diagonal representam a raiz quadrada da *average variance extracted* (AVE), a diagonal inferior esquerda representa correlações e a diagonal superior direita representa os valores de *heterotrait-monotrait ratio of correlations* (HTMT).

α = alfa de Cronbach; CR = *composite reliability*.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Mediante análise fatorial confirmatória, as cargas fatoriais de todos os itens (Apêndice A) demonstram adequação (> 0,7) (Hair et al., 2017). A consistência interna demonstra confiabilidade, pois o alfa de Cronbach (α) e a *composite reliability* (CR) apresentam valores satisfatórios (> 0,7) (Hair et al., 2019). A validade convergente é adequada (> 0,5) (Hair et al., 2019). Por fim, a validade discriminante é assegurada pelos critérios de Fornell-Larcker, com os valores na diagonal em negrito (raiz quadrada da *average*

variance extracted – AVE) superiores às correlações entre construtos (Hair et al., 2017) e pelo critério de *heterotrait-monotrait ratio of correlations* (HTMT), esse com valores adequados (< 0,85) (Hair et al., 2019). Atestada a validade do modelo de mensuração, segue-se para o modelo estrutural (Tabela 2), considerando um *bootstrapping* de 5.000 reamostragens, cálculo do intervalo de confiança de 95% (IC 95%) pelo método de *bias-corrected and accelerated* (BCA) e teste bicaudal.

Tabela 2

Modelo estrutural

Relação	Hipótese	Sinal esperado	Beta (β)	Valor t	p-valor	IC 95% [2,5; 97,5]
CI \rightarrow EP	H ₁	+	0,477	5,729	0,000***	[0,287; 0,620]
EP \rightarrow ST	H ₂	+	0,307	2,688	0,007**	[0,075; 0,521]
CI \rightarrow ST	H ₃	+	0,530	3,735	0,000***	[0,244; 0,802]
CI \rightarrow EP \rightarrow ST	H ₄	+	0,146	2,379	0,017*	[0,037; 0,276]
CF \rightarrow ST	-	+/-	-0,021	0,160	0,873	[-0,293; 0,237]
Idade \rightarrow ST	-	+/-	0,047	0,836	0,403	[-0,064; 0,161]
Gênero \rightarrow ST	-	+/-	0,028	0,419	0,675	[-0,103; 0,159]

CF = *controles formais*; CI = *controles informais*; EP = *empowerment* psicológico; IC 95% = intervalo de confiança de 95%; ST = *satisfação no trabalho*.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Pelo âmbito da variância explicada (R^2) do *empowerment* psicológico (22%) e da satisfação no trabalho (50,8%), para a primeira considera-se de médio (13%) a grande (26%) poder de explicação, e, para a segunda variável, grande poder explicado pelas variáveis exógenas (> 26%) (Cohen, 1988). Com relação à acurácia preditiva (Q^2), o *empowerment* psicológico (8,5%) e a satisfação no trabalho (42,8%) apresentam valores aceitáveis (> 0) (Hair et al., 2019). Por fim, o modelo não apresenta multicolinearidade, pois os valores de *variance inflation factor* (VIF) encontrados (1,000-2,833) são adequados (< 3,000) (Hair et al., 2019). Acerca das três variáveis de controle inseridas do modelo (controles formais, gênero e idade), percebe-se que nenhuma é estatisticamente significativa.

4.2 Abordagem Qualitativa: fsQCA

O primeiro passo para a elaboração da fsQCA é a calibração dos dados (Ragin, 2008). Para os construtos mensurados a partir de multi-itens, computou-se o escore médio dos itens (Crespo et al., 2021) e utilizaram-se as âncoras teóricas 7 (*full-membership*), 4 (*crossover-point*) e 1 (*full non-membership*) (Chang & Chen, 2014; Galeazzo & Furlan, 2018; Leischnig et al., 2016) para *fuzzification* dos dados (Ragin, 2008). Adicionalmente, as variáveis demográficas (idade e gênero) foram calibradas pela sua natureza dicotômica (*crisp-sets*) em relação aos subgrupos previamente criados (Ragin, 2008).

O segundo passo demanda a análise de condições necessárias para a ocorrência de determinado resultado (Ragin, 2008). Neste estudo, o resultado consiste na alta

satisfação no trabalho. Certa condição (anecedente) pode ser necessária (consistência maior de 0,90) ou quase sempre necessária (consistência maior de 0,80) (Ragin, 2000). Após tal análise, percebeu-se que o *empowerment* psicológico (0,963) é necessário e que o controle informal (0,890) e o controle formal (0,836) são quase sempre necessários. Entretanto, apesar de serem quase sempre ou sempre necessários, é relevante compreender se são suficientes de forma isolada ou combinada para alcançar o resultado desejado (Ragin, 2008).

Em um terceiro momento, aplica-se a elaboração de uma tabela-verdade, com 2^k linhas, em que k é igual ao número de condições antecedentes (Ragin, 2008). Para refinar tal tabela-verdade, considera-se um limiar de consistência equivalente a 0,90 (Chang & Chen, 2014) para acessar as condições suficientes para a ocorrência do resultado desejado (Ragin, 2008), ou seja, a alta satisfação no trabalho. O presente estudo emprega um modelo para análise das condições suficientes (Tabela 3), considerando os construtos do modelo em conjunto com as variáveis de controle. Coerente com Fiss (2011), círculos pretos (●) representam condições presentes, círculos brancos com um “x” (⊗) indicam condições ausentes e ausência de círculos indica indiferença. Torna-se relevante pontuar que são gerados três tipos de soluções suficientes (intermediárias, parcimoniosas e complexas) (Ragin, 2008). Nesse sentido, o estudo considera as soluções parcimoniosas e intermediárias em conjunto, em que quando a condição aparece em ambos (representado por círculos maiores), figura como elemento central, enquanto se aparece apenas nas condições intermediárias (círculos menores), representa um elemento periférico (Fiss, 2011).

Tabela 3

Configurações que levam à alta satisfação no trabalho.

Condições	S1	S2	S3	S4
Controles informais	●	●		
<i>Empowerment</i> psicológico	●	●	●	●
Controles formais	●		●	⊗
Idade (⊗ = até 35 anos/● = mais de 35 anos)		⊗	⊗	
Gênero (⊗ = masculino/● = feminino)				●
Cobertura bruta	0,804	0,465	0,440	0,163
Cobertura única	0,346	0,031	0,014	0,014
Consistência	0,976	0,973	0,951	0,957
Cobertura geral da solução	0,876			
Consistência geral da solução	0,952			

● = presença da condição; ⊗ = ausência da condição.

Cédulas sem círculos = condição indiferente; círculos maiores = condições centrais (essenciais); círculos menores = condições periféricas (complementares).

Fonte: Elaborada pelos autores.

O limiar de consistência (0,80) das soluções de cada modelo em geral é atendido satisfatoriamente (Ragin, 2008). Com relação à cobertura, tem-se a proporção de casos contemplados pelo modelo (cobertura geral da solução), pela solução, mesmo compartilhado com outras possíveis condições (cobertura bruta), e pela solução exclusiva (cobertura única) (Ragin, 2008).

Quatro soluções (S) foram obtidas a partir da análise de condições suficientes. A S1 abrange a maior proporção de casos (80,4% dos indivíduos, sendo que 34,6% exclusivamente) e, independentemente da idade e gênero, esses alcançam alta satisfação no trabalho com percepções de controles formais e informais (essencialmente) e *empowerment* psicológico (complementarmente). S2 e S3 apontam que os indivíduos mais jovens (até 35 anos), indiferentemente do gênero, alcançam alta satisfação no trabalho, com a presença essencial de controles informais (S2) ou de controles formais (S3), além do *empowerment* psicológico de forma complementar. Por fim, a S4 revela que uma parcela das mulheres, independentemente da idade, alcança alta satisfação no trabalho a partir da ausência de controles formais e presença de *empowerment* psicológico.

4.3 Discussão dos Achados

A H1 preconiza que os controles informais se associam positivamente com o *empowerment* psicológico. A hipótese foi suportada ($\beta = 0,477$; $p < 0,001$). O resultado corrobora estudos de SCG que apoiam o papel benéfico dos controles interativos (Matsuo et al., 2021) e habilitantes (Baird et al., 2018; Beuren, Santos & Bernd, 2020) no *empowerment* psicológico. Esse resultado, especialmente no âmbito de controles informais, estende o entendimento de seus efeitos positivos no comprometimento organizacional (Goebel & Weißenberger, 2017a), participação (Wohlgemuth et al., 2019) e identificação organizacional pelos funcionários (Monteiro & Lunkes, 2021), ao evidenciar efeitos positivos no *empowerment* psicológico.

Os controles informais estão relacionados aos procedimentos gerenciais não tão explícitos e coletivamente condescendidos pelos colaboradores (Akroyd & Kober, 2020; Tucker, 2019). Desse modo, os achados apontam que, para a amostra em questão, os controles de pessoal empregados para estimular a motivação dos indivíduos, via valores essenciais da organização (Abernethy & Brownell, 1997), juntamente com os controles culturais que procuram estabelecer normas e valores esperados na organização (Akroyd & Kober, 2020; Goebel & Weißenberger, 2017b), são benéficos para estimular o significado do trabalho, a crença de competência nas atividades, a autodeterminação e o sentimento de impacto

no trabalho, sob a ótica dos funcionários (Spreitzer, 1995; Spreitzer et al., 1997).

Em H₂, pressupõe-se que o *empowerment* psicológico se associa positivamente com a satisfação no trabalho. Tal hipótese foi suportada ($\beta = 0,307$; $p < 0,01$). Além disso, o *empowerment* psicológico é necessário para a alta satisfação no trabalho e presente de forma complementar em todas as configurações para alta satisfação no trabalho. Esse resultado realça que o *empowerment* psicológico tem amplo potencial para promover maior nível de satisfação no trabalho ao indivíduo (He et al., 2010) e reforça a perspectiva de que a satisfação no trabalho está vinculada positivamente com resultados individuais, tais como recompensas emocionais, estabilidade e desempenho no trabalho e comprometimento (Koo et al., 2019; Mahmood et al., 2019).

Percebe-se que a motivação própria ou atitude psicológica do colaborador em relação ao seu ambiente de trabalho (Spreitzer, 1995) é um elemento fundamental para que esse apresente um sentimento de realização de que seu trabalho vale a pena (Macintosh & Krush, 2014). Uma vez que a satisfação é considerada um fator decisório da eficiência e eficácia organizacional (Sandilika & Jayasekara, 2017), o fato do *empowerment* psicológico ser um pertinente antecedente deve ser relevado. Desse modo, depreende-se que o significado, a competência, a autodeterminação e o impacto do funcionário no seu ambiente de trabalho (Spreitzer, 1995) proporcionam a esses indivíduos maior grau de satisfação, o que se torna benéfico para a organização e para o funcionário (Saridakis et al., 2018).

A H₃ estipula que os controles informais se associam positivamente com a satisfação no trabalho, sendo suportada ($\beta = 0,530$; $p < 0,001$). O achado sugere que as comunicações de caráter informal e flexível contribuem para que as organizações tenham equipes de colaboradores mais satisfeitas com o trabalho. A confirmação da H₃ reforça a importância de as empresas planejarem suas ações voltadas à disseminação dos valores essenciais e consequente socialização, uma vez que essas práticas menos explícitas têm se mostrado contributivas para satisfação no trabalho (Akroyd & Kober, 2020; Altenburger, 2021).

Em análise assimétrica, observa-se o papel dos controles informais para promover alta satisfação no trabalho. Conjuntamente com os controles formais e o *empowerment* psicológico, os controles informais são amplamente visados pelos gestores da amostra estudada para alcançar altos níveis de satisfação no trabalho. Essa perspectiva está em linha com as evidências encontradas por Boff et al. (2021) de que ambos os controles – informais e formais – são determinantes para a confiança e o comprometimento organizacional. Diante disso, o

estudo estende essa perspectiva de complementariedade para o contexto de satisfação no trabalho.

A H_4 sugere que o *empowerment* psicológico medeia a relação entre os controles informais e a satisfação no trabalho. A hipótese foi suportada ($\beta = 0,146$; $p < 0,05$) e, como ambos os efeitos (direto e indiretos) são significantes e têm o mesmo sinal, existe uma mediação parcial e complementar (Hair et al., 2019). Primeiramente, esse achado corrobora estudos prévios que identificam o *empowerment* psicológico como mediador entre controles gerenciais e resultados organizacionais ou individuais (Beuren, Santos & Bernd, 2020; Hall, 2008; Matsuo et al., 2021; Souza & Beuren, 2018), além de explorar efeitos indiretos de controles gerenciais em resultados exclusivamente individuais, via mediadores

de caráter psicológico (Hall, 2016; Luft & Shields, 2003). Ademais, o achado se alinha a Monteiro e Lunkes (2021), que evidenciaram o papel dos controles informais para desencadear aspectos como a identificação organizacional e o comprometimento afetivo.

Os achados sugerem que o significado, a competência, a autodeterminação e o impacto do funcionário (Spreitzer, 1995) o auxiliam na absorção e nos entendimentos dos controles sobre contratação, treinamento, desenvolvimento e oportunidades e códigos de conduta, missão, visão e valores fundamentais (Goebel & Weißenberger, 2017b; Kleine & Weißenberger, 2014) do sistema cooperativista e na tradução desses controles em prol do sentimento de realização, emoção e sentimentos positivos no trabalho (Macintosh & Krush, 2014).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou o papel mediador do *empowerment* psicológico na relação entre o controle informal (pessoal e cultural) e a satisfação no trabalho de representantes de unidades de negócios de um dos maiores sistemas cooperativistas de crédito do Brasil. Três variáveis de controle foram exploradas: mecanismos de controles formais, idade e gênero do respondente. Os achados indicam que os controles informais influenciam direta e indiretamente (via *empowerment* psicológico) a satisfação no trabalho dos colaboradores da amostra investigada.

Assimetricamente, os controles informais são quase sempre necessários e o *empowerment* psicológico é sempre necessário para a alta satisfação no trabalho. Evidencia-se a equifinalidade de configurações suficientes que os indivíduos perpassam para alcançar a alta satisfação no trabalho. Primeiro, independentemente da idade e gênero, a presença essencial de controles informais e formais, e complementar do *empowerment* psicológico, representa a principal solução que os indivíduos utilizam para a alta satisfação no trabalho. Segundo, para os indivíduos mais jovens, a alta satisfação no trabalho é alcançada pela presença complementar do *empowerment* psicológico e da presença essencial ou dos controles informais ou formais. Terceiro, para uma parcela de mulheres, a presença do *empowerment* psicológico e a ausência de controles formais já são suficientes para a alta satisfação no trabalho. Por fim, o *empowerment* psicológico sempre está presente de forma complementar, no que tange à alta satisfação no trabalho.

O estudo tem implicações para a literatura de controles informais, *empowerment* psicológico e satisfação no trabalho, inicialmente, ao atender à chamada de Hall (2016) e Luft e Shields (2003) para inclusão de variáveis

psicológicas entre controles gerenciais e resultados/comportamentos individuais. Por mais que estudos explorem o *empowerment* psicológico como mediador em estudos afins que contemplam a discussão de PMS abrangente (Hall, 2008), PMS habilitante (Souza & Beuren, 2018), percepção habilitante do SCG (Beuren, Santos & Bernd, 2020) e uso interativo do SCG (Matsuo et al., 2021), a presente pesquisa é distintiva ao explorar o papel dos controles informais (controle de pessoal e controle cultural) (Goebel & Weißenberger, 2017b; Kleine & Weißenberger, 2014).

Ainda no que concerne às implicações para a literatura, o estudo explora um contexto específico, de organizações regidas por valores sociais e coletivos (Jovanović et al., 2017). Desse modo, contribui para a chamada de estudos para explorar especialmente o papel dos controles informais (Pant, 2001; Tucker, 2019), agregando evidências para mais um contexto de organizações (Goebel & Weißenberger, 2017b; Monteiro & Lunkes, 2021; Wohlgemuth et al., 2019). Por fim, destaca-se a contribuição metodológica ao acrescentar a emergente abordagem de métodos mistos em pesquisas no contexto de controles gerenciais (Crespo et al., 2019; Frare & Beuren, 2020, 2021), especialmente ao apoiar a inclusão de análises assimétricas via fsQCA (Bedford et al., 2016; Felício et al., 2021; Rasoolimanesh et al., 2021).

Os achados permitem o debate de implicações para a prática gerencial, especialmente em sistemas cooperativos. Demonstra-se que a percepção de controles voltados à contratação, ao treinamento e às oportunidades (controle pessoal) e códigos de conduta, missão e valores essenciais (controle cultural) (Goebel & Weißenberger, 2017b; Kleine

& Weißenberger, 2014) reflete nos comportamentos individuais, seja no sentido do trabalho (significado), crenças de realização (competência), autonomia (autodeterminação) e resultados impactantes (impacto) (*empowerment* psicológico) (Spreitzer, 1995), além da satisfação no trabalho, o que pode ser vital para assegurar a permanência (empregabilidade) e comportamentos positivos dos funcionários. Compreender os antecedentes da satisfação no trabalho também é relevante à organização, pois isso desencadeia diversos desdobramentos, como a lealdade dos funcionários (Dhir et al., 2020) e o desempenho no trabalho (Eliyana & Ma'arif, 2019). Nessa linha, os achados apresentam *insights* para a forma em que os controles informais são conduzidos pelo sistema cooperativista e como podem ser benéficos para os indivíduos no local de trabalho, em especial gestores das unidades de negócios.

Por fim, algumas limitações devem ser apontadas. A generalização dos resultados deve ser cautelosa, em função do desenho da pesquisa transversal, da abrangência de um único sistema cooperativo de crédito e do contexto brasileiro. Logo, futuras pesquisas podem considerar estudos longitudinais, outros sistemas cooperativos (ex.: agropecuário e saúde) e até mesmo amostras de outros países, com culturas e economias distintas. O estudo emprega uma variável mediadora (*empowerment* psicológico) na relação de controles informais e satisfação no trabalho, o que aponta oportunidades para a inclusão de outras possíveis variáveis psicológicas como intervenientes. Por fim, o cerne do estudo considera os controles informais e os controles formais são analisados como variável de controle. Destarte, novas pesquisas podem considerar outras tipologias e perspectivas no âmbito de SCG.

REFERÊNCIAS

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1997). Management control systems in research and development organizations: The role of accounting, behavior and personnel controls. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3-4), 233-248. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(96\)00038-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(96)00038-4)
- Akroyd, C., & Kober, R. (2020). Imprinting founders' blueprints on management control systems. *Management Accounting Research*, 46, 1-18, 100645. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2019.07.002>
- Altenburger, M. (2021). Mood and honesty in budget reporting. *Management Accounting Research*, 50, 1-12, 100707. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100707>
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402. <https://doi.org/10.1177/002224377701400320>
- Baird, K., Su, S., & Munir, R. (2018). The relationship between the enabling use of controls, employee empowerment, and performance. *Personnel Review*, 47(1), 257-274. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2016-0324>
- Barton, H., & Barton, L. C. (2011). Trust and psychological empowerment in the Russian work context. *Human Resource Management Review*, 21(1), 201-208. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.02.001>
- Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 12-28. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.04.002>
- Bellmann, L., & Hübler, O. (2020). Working from home, job satisfaction and work-life balance-robust or heterogeneous links? *International Journal of Manpower*, 42(3), 424-441. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2019-0458>
- Beuren, I. M., Santos, V. D., & Bernd, D. C. (2020). Effects of the management control system on empowerment and organizational resilience. *BBR. Brazilian Business Review*, 17(2), 211-232. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.2.5>
- Beuren, I. M., Santos, V. D., Bernd, D. C., & Pazetto, C. F. (2020). Reflexos do compartilhamento de informações e da inovação colaborativa na responsabilidade social de cooperativas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22, 310-330. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i2.4052>
- Boff, M. L., Savariz, C. R., & Beuren, I. M. (2021). Influência dos controles formais e informais e da confiança no comprometimento organizacional. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 15(1), 110-127. <https://doi.org/10.17524/repec.v15i1.2698>
- Bordin, C., Bartram, T., & Casimir, G. (2006). The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. *Management Research News*, 30(1), 34-46. <https://doi.org/10.1108/01409170710724287>
- Carbonell, P., & Rodriguez-Escudero, A. I. (2013). Management control, role expectations and job satisfaction of new product development teams: The moderating effect of participative decision-making. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 248-259. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.08.007>
- Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2004). Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control. *Organization Science*, 15(4), 411-431. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0084>
- Carless, S. A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 405-425. <https://doi.org/10.1023/B:JOB.0000028444.77080.c5>

- Chan, S. C. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 319-333. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0215>
- Chang, M. L., & Cheng, C. F. (2014). How balance theory explains high-tech professionals' solutions of enhancing job satisfaction. *Journal of Business Research*, 67(9), 2008-2018. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.010>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chenhall, R. H., & Brownell, P. (1988). The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 13(2), 225-233. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90001-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90001-3)
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2a. ed.). Psychology Press.
- Crespo, N. F., Curado, C., Oliveira, M., & Muñoz-Pascual, L. (2021). Entrepreneurial capital leveraging innovation in micro firms: A mixed-methods perspective. *Journal of Business Research*, 123, 333-342. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.001>
- Crespo, N. F., Rodrigues, R., Samagaio, A., & Silva, G. M. (2019). The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants. *Journal of Business Research*, 101, 875-884. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.020>
- Dhir, S., Dutta, T., & Ghosh, P. (2020). Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS-SEM modelling. *Personnel Review*, 49(8), 1695-1711. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0107>
- Dimes, R., & Villiers, C. (2020). How management control systems enable and constrain integrated thinking. *Meditari Accountancy Research*, 29(4), 851-872. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2020-0880>
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iiedeen.2019.05.001>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Favalli, R. T., Maia, A. G., & Silveira, J. M. F. J. da. (2020). Governance and financial efficiency of Brazilian credit unions. *RAUSP Management Journal*, 55(3), 355-373. <https://doi.org/10.1108/rausp-02-2019-0018>
- Feder, M., & Weißenberger, B. E. (2021). Towards a holistic view of CSR-related management control systems in German companies: Determinants and corporate performance effects. *Journal of Cleaner Production*, 294, 1-14, 126084. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126084>
- Felício, T., Samagaio, A., & Rodrigues, R. (2021). Adoption of management control systems and performance in public sector organizations. *Journal of Business Research*, 124, 593-602. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.069>
- Ferris, K. R. (1977). Perceived uncertainty and job satisfaction in the accounting environment. *Accounting, Organizations and Society*, 2(1), 23-28. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(77\)90004-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(77)90004-6)
- Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1180-1198. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586092>
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263120>
- Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2020). Effects of information on job insecurity and work engagement in times of pandemic. *Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 400-412. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200604>
- Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2021). Fostering individual creativity in startups: Comprehensive performance measurement systems, role clarity and strategic flexibility. *European Business Review*, no prelo. <http://doi.org/10.1108/EBR-11-2020-0262>
- Galeazzo, A., & Furlan, A. (2018). Lean bundles and configurations: A fsQCA approach. *International Journal of Operations and Production Management*, 38(2), 513-533. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2016-0657>
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017a). Effects of management control mechanisms: Towards a more comprehensive analysis. *Journal of Business Economics*, 87(2), 185-219. <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0816-6>
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017b). The relationship between informal controls, ethical work climates, and organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 141, 505-528. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2700-7>
- 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)*. Sage.
- Hair, J. F., Jr., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- 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>
- Hall, M. (2016). Realising the richness of psychology theory in contingency-based management accounting research. *Management Accounting Research*, 31, 63-74. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.11.002>
- He, P., Murrmann, S. K., & Perdue, R. R. (2010). An investigation of the relationships among employee empowerment,

- employee perceived service quality, and employee job satisfaction in a U.S. hospitality organization. *Journal of Foodservice Business Research*, 13(1), 36-50. <https://doi.org/10.1080/15378021003595947>
- Jovanović, T., Arnold, C., & Voigt, K. I. (2017). Cooperative banks in need of transition: The influence of Basel III on the business model of German cooperative credit institutions. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 5(1), 39-47. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2017.03.003>
- Kleine, C., & Weißenberger, B. E. (2014). Leadership impact on organizational commitment: The mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, 24(3), 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*, 20(1), 1-31. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)
- Leischnig, A., Henneberg, S. C., & Thornton, S. C. (2016). Net versus combinatory effects of firm and industry antecedents of sales growth. *Journal of Business Research*, 69(9), 3576-3583. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.005>
- Luft, J., & Shields, M. D. (2003). Mapping management accounting: Graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 169-249. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00026-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00026-0)
- Macintosh, G., & Krush, M. (2014). Examining the link between salesperson networking behaviors, job satisfaction, and organizational commitment: Does gender matter? *Journal of Business Research*, 67(12), 2628-2635. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.03.022>
- 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>
- Maia, S. C., de Benedicto, G. C., Prado, J. W. do, Robb, D. A., Bispo, O. N. A., & Brito, M. J. de. (2019). Mapping the literature on credit unions: A bibliometric investigation grounded in Scopus and Web of Science. *Scientometrics*, 120(3), 929-960. <https://doi.org/10.1007/s11192-019-03165-1>
- Marcoux, G., Guihur, I., & Leclerc, A. (2021). Co-operative difference and organizational commitment: The filter of socio-demographic variables. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(4), 822-845. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1504105>
- Mathuva, D. M., Mboya, J. K., & McFie, J. B. (2017). Achieving legitimacy through co-operative governance and social and environmental disclosure by credit unions in a developing country. *Journal of Applied Accounting Research*, 18(2), 162-184. <https://doi.org/10.1108/JAAR-12-2014-0128>
- 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>
- Merchant, K. A. (1985). *Control in business organizations*. Financial Times/Prentice Hall.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (2a. ed.). Pearson Education.
- Merchant, K. A., Van der Stede, W. A., & Zheng, L. (2003). Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: The case of organizational incentive systems. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 251-286. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00051-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00051-4)
- Meyerson, S. L., & Kline, T. J. (2008). Psychological and environmental empowerment: Antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(5), 444-460. <https://doi.org/10.1108/01437730810887049>
- Monteiro, J. J., & Lunkes, R. J. (2021). Efeitos dos controles informais e da identificação organizacional no comprometimento afetivo. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 15(2). <https://doi.org/10.3232/GCG.2021.V15.N2.03>
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 283-304. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>
- Norris, D. R. & Niebuhr, R. E. (1984). Professionalism, organizational commitment and job satisfaction in an accounting organization. *Accounting, Organizations and Society*, 9(1), 49-59. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(84\)90029-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(84)90029-1)
- Norris, G., & O'Dwyer, B. (2004). Motivating socially responsive decision making: The operation of management controls in a socially responsive organisation. *The British Accounting Review*, 36(2), 173-196. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2003.11.004>
- Oyadomari, J. C. T., Duque, B., Nisiyama, E. K., Dutra-de-Lima, R. G., & Mendonça Neto, O. R. D. (2018). Uso de relatórios gerenciais e desempenho de gerentes comerciais em companhia seguradora. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(78), 343-354. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805970>
- Pant, L. W. (2001). The growing role of informal controls: Does organization learning empower or subjugate workers? *Critical Perspectives on Accounting*, 12(6), 697-712. <https://doi.org/10.1006/cpac.2001.0475>
- Penha, E. D. S., Rebouças, S. M. D. P., Abreu, M. C. S., & Parente, T. C. (2016). Percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho: um estudo em empresas brasileiras. *REGE* –

- Revista de Gestão*, 23, 306-315. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.09.006>
- Pfister, J. A., & Lukka, K. (2019). Interrelation of controls for autonomous motivation: A field study of productivity gains through pressure-induced process innovation. *The Accounting Review*, 94(3), 345-371. <https://doi.org/10.2308/accr-52266>
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-set social science*. University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. University of Chicago Press.
- Rajabi, R., Boles, J., Alejandro, T. G. B., & Sarin, S. (2021). Revisiting and replicating the dominant logic on salesperson job satisfaction, organizational commitment, and turnover. *Journal of Business Research*, 126, 524-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.067>
- Rasoolimanesh, S. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Olya, H. (2021). The combined use of symmetric and asymmetric approaches: Partial least squares-structural equation modeling and fuzzy-set qualitative comparative analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1571-1592. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2020-1164>
- Rutherford, B., Boles, J., Hamwi, G. A., Madupalli, R., & Rutherford, L. (2009). The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 62(11), 1146-1151. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.019>
- 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>
- Saridakis, G., Lai, Y., Muñoz Torres, R. I., & Gourlay, S. (2018). Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: An instrumental variable approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 1-31. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423100>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Jr., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Siegall, M., & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703-722. <https://doi.org/10.1108/00483480010296474>
- Silva, C. D., Silva, C. T. D., Mucci, D. M., & Beck, F. (2021). Explorando a interdependência entre gainsharing e avaliação de desempenho em uma cooperativa de crédito. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32(87), 398-412. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202112270>
- Smith, D. J., Cargill, T. F., & Meyer, R. A. (1981). Credit unions: An economic theory of a credit union. *Journal of Finance*, 36(2), 519-528. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1981.tb00470.x>
- Song, Z., Chon, K., Ding, G., & Gu, C. (2015). Impact of organizational socialization tactics on newcomer job satisfaction and engagement: Core self-evaluations as moderators. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 180-189. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.02.006>
- Souza, G. E. D., & Beuren, I. M. (2018). Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(77), 194-212. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805850>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90021-0](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90021-0)
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.2307/258687>
- Tucker, B. P. (2019). Heard it through the grapevine: Conceptualizing informal control through the lens of social network theory. *Journal of Management Accounting Research*, 31(1), 219-245. <https://doi.org/10.2308/jmar-52064>
- Williams, D. J. (1986). Shareholder bonding in financial mutuals: An exploratory study of the relative effects of altruism and agency. *Accounting, Organizations and Society*, 11(3), 271-286. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(86\)90025-5](https://doi.org/10.1016/0361-3682(86)90025-5)
- Wohlgemuth, V., Wenzel, M., Berger, E. S., & Eisend, M. (2019). Dynamic capabilities and employee participation: The role of trust and informal control. *European Management Journal*, 37(6), 760-771. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.005>

APÊNDICE A

Instrumento da pesquisa e propriedades psicométricas

Controles informais (segunda ordem) ($\alpha = 0,957$; CR = 0,944; AVE = 0,893)		Cargas fatoriais
Controles de pessoal (primeira ordem) ($\alpha = 0,926$; CR = 0,944; AVE = 0,773)		
CP1	Os funcionários são cuidadosamente selecionados e se enquadram nos valores e normas da organização.	0,879
CP2	Muito esforço foi atribuído para estabelecer o processo de recrutamento mais adequado para nossa organização.	0,915
CP3	A ênfase é colocada na contratação dos candidatos mais adequados para um determinado cargo.	0,910
CP4	As atividades de treinamento e desenvolvimento dos funcionários são consideradas muito importantes.	0,881
CP5	Os funcionários recebem inúmeras oportunidades para ampliar sua gama de habilidades.	0,806
Controles culturais (primeira ordem) ($\alpha = 0,953$; CR = 0,964; AVE = 0,842)		
CC1	Em nossa organização, é dada grande ênfase ao compartilhamento de códigos de conduta informais com os funcionários.	0,881
CC2	Nossa declaração de missão transmite os valores essenciais da organização aos nossos funcionários.	0,906
CC3	Os gerentes de topo comunicam os valores essenciais da organização aos funcionários.	0,933
CC4	Os funcionários estão cientes dos valores fundamentais da organização.	0,952
CC5	Os funcionários consideram motivadores os valores expostos em nossa declaração de missão.	0,913
Controles formais (segunda ordem) ($\alpha = 0,934$; CR = 0,946; AVE = 0,897)		
Controles de resultado (primeira ordem) ($\alpha = 0,861$; CR = 0,901; AVE = 0,647)		
CR1	Metas de desempenho específicas são estabelecidas para os funcionários.	0,853
CR2	O cumprimento das metas de desempenho dos funcionários é controlado por seus respectivos superiores.	0,854
CR3	Os possíveis desvios das metas de desempenho devem ser explicados pelos funcionários responsáveis.	0,738
CR4	Os funcionários recebem <i>feedback</i> de seus superiores sobre o grau de cumprimento de suas metas de desempenho.	0,860
CR5	Os componentes variáveis da remuneração estão vinculados às metas de desempenho atribuídas.	0,702
Controles de ação (primeira ordem) ($\alpha = 0,922$; CR = 0,942; AVE = 0,764)		
CA1	Superiores monitoram as etapas necessárias em relação ao cumprimento das metas de desempenho de seus funcionários.	0,884
CA2	Os superiores avaliam a maneira como os funcionários realizam uma tarefa atribuída.	0,927
CA3	Os superiores definem as etapas de trabalho mais importantes para tarefas de rotina.	0,890
CA4	Os superiores fornecem aos funcionários informações sobre as etapas mais importantes em relação ao cumprimento das metas de desempenho.	0,879
CA5	Os manuais de políticas e procedimentos definem o curso fundamental dos processos.	0,784
Empowerment psicológico (segunda ordem) ($\alpha = 0,866$; CR = 0,818; AVE = 0,532)		
Significado (primeira ordem) ($\alpha = 0,917$; CR = 0,948; AVE = 0,859)		
SIG1	O trabalho que faço é muito importante para mim.	0,891
SIG2	Minhas atividades profissionais são pessoalmente significativas para mim.	0,947
SIG3	O trabalho que faço é significativo para mim.	0,940
Competência (primeira ordem) ($\alpha = 0,867$; CR = 0,919; AVE = 0,791)		
CO1	Estou confiante em minha capacidade de fazer meu trabalho.	0,917
CO2	Tenho autoconfiança quanto a minha capacidade de realizar atividades de trabalho.	0,930
CO3	Eu domino as habilidades necessárias para meu trabalho.	0,816
Autodeterminação (primeira ordem) ($\alpha = 0,835$; CR = 0,901; AVE = 0,752)		
AD1	Tenho autonomia significativa para determinar como faço meu trabalho.	0,822
AD2	Posso decidir sozinho como fazer meu trabalho.	0,874
AD3	Tenho oportunidades consideráveis de independência e liberdade na maneira como faço meu trabalho.	0,903

Cont.

Controles informais (segunda ordem) ($\alpha = 0,957$; CR = 0,944; AVE = 0,893)		Cargas fatoriais
<i>Impacto (primeira ordem) ($\alpha = 0,731$; CR = 0,849; AVE = 0,655)</i>		
IMP1	Meu impacto sobre o que acontece no meu departamento é grande.	0,705
IMP2	Tenho muito controle sobre o que acontece em meu departamento.	0,830
IMP3	Tenho influência significativa sobre o que acontece em meu departamento.	0,883
Satisfação no trabalho ($\alpha = 0,951$; CR = 0,965; AVE = 0,872)		
ST1	Isso me dá uma sensação de realização.	0,936
ST2	É emocionante.	0,921
ST3	É satisfatório.	0,942
ST4	Vale a pena.	0,937

α = alfa de Cronbach; AVE = average variance extracted; CR = composite reliability.

Fonte: Elaborada pelos autores.