



University of
Texas Libraries



e-revist@s

Sumários.org



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsanet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 22, n. 2, art. 4, p. 63-91, fev. 2025

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2025.21.2.4>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



MIAR



Avaliação de Desempenho e Empoderamento Psicológico: Análise de um Fragmento da Literatura e Oportunidades de Pesquisa

Performance Evaluation and Psychological Empowerment: Analysis of a Fragment of the Literature and Research Opportunities

Rosane da Silva Oliveira

Mestra em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Maria
rosanedso@gmail.com

Luana Rauber Selli

Mestra em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria
luanasselictb@gmail.com

Cristiano Sausen Soares

Doutor em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina
Professor adjunto na Universidade Federal de Santa Maria
cristiano.soares@ufsm.br

Endereço: Rosane da Silva Oliveira

Universidade Federal de Santa Maria, Departamento de Ciências Contábeis, Camobi, 97105900 - Santa Maria, RS - Brasil.

Endereço: Luana Rauber Selli

Universidade Federal de Santa Maria, Departamento de Ciências Contábeis, Camobi, 97105900 - Santa Maria, RS - Brasil.

Endereço: Cristiano Sausen Soares

Universidade Federal de Santa Maria, Departamento de Ciências Contábeis, Camobi, 97105900 - Santa Maria, RS - Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 24/01/2025. Última versão recebida em 12/02/2025. Aprovado em 13/02/2025.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

Com o objetivo de analisar as características de um fragmento da literatura acerca da avaliação de desempenho e empoderamento psicológico e suas oportunidades de pesquisa, desenvolveu-se um estudo qualitativo, descritivo e bibliográfico, por meio da constituição de um Portfólio Bibliográfico (PB), com 18 artigos científicos publicados em periódicos das bases *Scopus*, *Web of science*, *SPELL* e *Scielo*, sendo utilizado o *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)* para seleção do PB, cuja análise bibliométrica adotou variáveis básicas e avançadas. Os resultados revelam que as pesquisas acerca da avaliação de desempenho e empoderamento psicológico estão em crescimento, indicando maior ênfase na fase do uso desses sistemas, considerando o ciclo de vida. Dentre as oportunidades de pesquisa evidenciadas, verifica-se a necessidade de ampliar o escopo do estudo com a utilização de outras variáveis relacionadas, bem como utilizar métodos alternativos de pesquisa, comparando os resultados com outros estudos. As sugestões também se concentram em análises qualitativas e seus efeitos em longo prazo. Os achados permitem identificar contribuições teóricas, ao evidenciarem as oportunidades de pesquisas práticas; ao apontarem as características, funções e processos percebidos em cada fase do ciclo de vida; e contribuições sociais, ao compartilharem seus resultados e incentivarem futuras pesquisas.

Palavras-Chave: Empoderamento Psicológico. Sistema de Avaliação de Desempenho. Variáveis Comportamentais.

ABSTRACT

With the aim of analyzing the characteristics of a fragment of the literature on performance evaluation and psychological empowerment and its research opportunities, a qualitative, descriptive and bibliographic study was carried out, through the constitution of a Bibliographic Portfolio (BP), with 18 scientific articles published in journals from the *Scopus*, *Web of Science*, *SPELL* and *Scielo* databases, using the *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)* to select the BP, whose bibliometric analysis adopted basic and advanced variables. The results show that research into performance evaluation and psychological empowerment is growing, indicating greater emphasis on the use phase of these systems, considering the life cycle. Among the research opportunities highlighted, there is a need to broaden the scope of the study by using other related variables, as well as using alternative research methods, comparing the results with other studies. Suggestions also focus on qualitative analysis and its long-term effects. The findings make it possible to identify theoretical contributions by highlighting research opportunities, practical ones by pointing out the characteristics, functions and processes perceived at each stage of the life cycle, and social ones by sharing their results and encouraging future research.

Keywords: Psychological Empowerment. Performance Appraisal System. Behavioral Variables.

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é utilizada pela contabilidade gerencial com a finalidade de ajudar as organizações no processo de tomada de decisões (Fagundes *et al.*, 2018; Simons, 1990) e possui relação com variáveis comportamentais, tais como: satisfação no trabalho (Souza & Beuren, 2018), empoderamento psicológico (Özbağ & Çekmecelioğlu, 2022), justiça organizacional e estilos de liderança (Beuren *et al.*, 2020; Bordin *et al.*, 2022; Hall, 2008; Islam *et al.*, 2022; Lim *et al.*, 2022; Mahmoud *et al.*, 2022).

Dentro desses elementos comportamentais, Beuren *et al.* (2020) destacam que a motivação intrínseca de um indivíduo é entendida por meio do empoderamento psicológico, cuja relação com o desempenho tem despertado o interesse de diversos pesquisadores, devido ao seu impacto potencial no desempenho e no bem-estar dos indivíduos. Nesse cenário, o empoderamento psicológico parece estar entrelaçado com os Sistemas de Avaliação de Desempenho (SAD), visto que o sistema de avaliação de desempenho, quando bem estruturado e alinhado com as diretrizes organizacionais, pode contribuir para promover o empoderamento psicológico dos colaboradores (Al-Makhadmah *et al.*, 2020; Appuhami, 2019; Hall, 2008; Özbağ & Çekmecelioğlu, 2022).

O empoderamento psicológico é tema que vem ganhando destaque nas pesquisas recentes e pode ajudar a elucidar questões relacionadas ao comportamento dos indivíduos mais autônomos e às formas como eles conseguem reagir e auxiliar nos resultados organizacionais (Beuren *et al.*, 2020). A identificação de níveis mais altos de empoderamento psicológico nos funcionários permite verificar que eles trabalham mais arduamente para atingir as metas organizacionais e aumentam a qualidade do serviço, quando comparados com os funcionários que apresentam níveis mais baixos de empoderamento (Lim *et al.*, 2022).

Ao revisar um fragmento da literatura acerca do empoderamento psicológico e avaliação de desempenho, identificam-se diversos autores que desenvolvem estudos relacionados ao tema (Al-Makhadmah *et al.*, 2020; Appuhami, 2019; Audenaert *et al.*, 2021; Beuren *et al.*, 2020; Boedker & Chong, 2022; Bordin *et al.*, 2022; Garcia & Russo, 2020; Han *et al.*, 2021; Hall, 2008; Islam *et al.*, 2022; Lim *et al.*, 2022; Mahmoud *et al.*, 2022; Marginson *et al.*, 2014; Moulang, 2015; Özbağ & Çekmecelioğlu, 2022; Souza & Beuren, 2018; Swiateczak *et al.*, 2015). No entanto, apesar da quantidade de pesquisas disponíveis, observa-se a necessidade de realizar um estudo bibliométrico mais abrangente para explorar as características específicas desse domínio de estudo. O propósito é ter um panorama geral e

identificar lacunas nas pesquisas existentes, a fim de fornecer *insights* para organizações e indivíduos interessados nesse tópico.

Nesse contexto, destaca-se a questão de pesquisa: como é abordada a avaliação de desempenho e o empoderamento psicológico em um fragmento da literatura e quais suas oportunidades de pesquisa? Para responder ao questionamento, o objetivo do estudo é analisar as características de um fragmento da literatura acerca da avaliação de desempenho e empoderamento psicológico e suas oportunidades de pesquisa. Espera-se, com este estudo, identificar lacunas para que os pesquisadores possam direcionar seus esforços de forma a promover o avanço do conhecimento e preencher as brechas existentes na literatura acadêmica. Isso permitirá uma contribuição significativa para o corpo de conhecimento, impulsionando a compreensão e a inovação dentro do campo do empoderamento psicológico e da avaliação de desempenho. O estudo se justifica a partir dos aspectos teóricos, práticos e sociais (Marcondes & Brisola, 2014).

No aspecto teórico, ressalta-se a necessidade de analisar as características dos estudos que relacionam o empoderamento psicológico e a avaliação de desempenho, considerando que tais relações podem trazer contribuições e perspectivas importantes às organizações e à sociedade, visto que o empoderamento psicológico tende a impulsionar o desempenho organizacional (Lim *et al.*, 2022). Com base na literatura, as organizações podem incrementar políticas que favoreçam o clima de empoderamento (Özbağ & Çekmecelioğlu, 2022), permitindo uma flexibilidade na atuação dos gestores e elevação dos indicadores de qualidade de seus serviços e produtos (Bordin *et al.*, 2022), com melhorias na qualidade da liderança de suas equipes (Garcia *et al.*, 2020) e motivação de seus funcionários (Beuren *et al.*, 2020).

Quanto à prática, ao explorar o empoderamento psicológico no contexto da avaliação de desempenho, é possível identificar estratégias mais eficazes para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, assim como melhorar a produtividade e a qualidade do trabalho.

Isso pode levar a uma cultura organizacional mais positiva e inclusiva, em que os funcionários se sintam valorizados e capacitados a contribuir de maneira significativa para os objetivos da empresa. Ao compartilhar os resultados desta pesquisa e incentivar novos estudos, também se fortalece o conhecimento coletivo sobre o tema, contribuindo no âmbito social, promovendo uma maior conscientização e uma abordagem mais informada por parte de todos os envolvidos, desde os líderes até os membros da comunidade em geral.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho representa o processo de tornar a ação quantificável, na qual a avaliação abrange o processo de medição e de operação que caminham em direção ao desempenho (Neely *et al.*, 1995). A avaliação de desempenho, quando organizada, compreende dois componentes que podem ser descritos como sistemas: os sistemas de mensuração e os sistemas de gestão de desempenho. De acordo com Neely *et al.* (1995, p. 80), a medição de desempenho é definida como "o processo de quantificar a eficácia e eficiência das ações". Já a gestão de desempenho é a filosofia sustentada pela medição de desempenho (Lebas, 1995), ou seja, são as atividades (aplicação de informações) que rodeiam as medidas de desempenho, como: trabalho em equipe, treinamentos, incentivos, dentre outras (Bititci *et al.*, 2012).

Gestão e medição do desempenho contribuem para o suporte, estruturação das estratégias, definição, controle de metas, tomadas de decisões adequadas e identificação de melhorias (Taticchi *et al.*, 2012). A medição de desempenho além de ser uma ferramenta gerencial capaz de medir, controlar e conduzir os processos para cumprimento das metas da organização, também serve à estratégia organizacional, por meio de seus indicadores financeiros e não financeiros (Ferreira *et al.*, 2012).

Os SAD utilizam uma abordagem estratégica para alcançar melhores resultados organizacionais (Appuhami, 2019) e desempenham um importante papel dentro das organizações, pois influenciam o processo de tomada de decisões, ao alinharem os objetivos individuais e organizacionais (Sprinkle, 2003). Analisar as fases da concepção do sistema (*design*, implantação, uso e revisão) de medidas de desempenho auxiliam as empresas a se prepararem com ferramentas e informações necessárias para ajuste e auxílio nos processos decisórios (Bititci *et al.*, 2012; 2014; Lebas, 1995; Matos *et al.*, 2019; Matos & Ensslin, 2020; Neely *et al.*, 1995; Taticchi *et al.*, 2012).

Bourne *et al.* (2000) estão entre os pioneiros a abordarem o ciclo de vida dos sistemas de avaliação de desempenho, classificando-o em três fases: concepção; implementação; e uso. Contudo, uma outra fase do ciclo de vida fica explicitada no estudo, chamada de revisão, responsável pela atualização do sistema, que é considerada a necessidade de adaptação às mudanças dentro da organização utilizada por Matos e Ensslin (2020).

Nudurupati *et al.* (2011) também referem três fases para o ciclo de vida de um SAD: *Design*, *Implantação* e *Uso*. Para os autores, o *design* é a fase em que ocorre a identificação do que

será mensurado e como o sistema será estruturado. A fase da implantação consiste em coletar e analisar os dados e fornecer informações. Já a fase do uso refere-se à revisão e correção dos indicadores para que estejam sempre alinhados com a estratégia da empresa (Nudurupati *et al.*, 2011). Assim, ao abordar a fase da revisão, observa-se a necessidade de avaliar a adequabilidade do sistema ao “dia a dia” das empresas, atualizando suas medidas de acordo com as novas estratégias e perspectivas da organização (Bourne *et al.*, 2000; Matos & Ensslin, 2020).

Como as empresas estão frequentemente se remodelando em virtude do mercado global altamente competitivo (Bititci *et al.*, 2012), conseqüentemente, os modelos de sistemas de mensuração e de gestão de desempenho precisam acompanhar esses processos, sendo integrados, acessíveis e visíveis, para manterem a sua relevância e utilidade no auxílio aos gestores no processo de tomada de decisões, de forma rápida e proativa (Bititci *et al.*, 2012; Ferreira & Otley, 2009).

Em virtude do alto investimento em sistemas de contabilidade gerencial, uma compreensão de suas definições poderia ajudar os gestores a projetarem sistemas mais eficazes e explorarem os resultados positivos; por essa razão, com o intuito de compreender como funcionam os SAD, Franco-Santos *et al.* (2007) apresentam algumas definições que são identificadas como características, funções e processos relacionadas ao SAD. As características são os elementos que compõem os SAD, já as finalidades dos sistemas são representadas pelas funções, enquanto as ações desenvolvidas para o alcance dos objetivos do sistema compreendem os processos (Franco-Santos *et al.*, 2007).

2.2 Empoderamento psicológico

Spreiter (2008, p. 56) definiu o empoderamento psicológico como “um conjunto de estados psicológicos necessários para que os indivíduos tenham uma sensação de controle em relação ao seu trabalho”. De acordo com a autora, foram desenvolvidas quatro dimensões para identificar o empoderamento psicológico: significado, competência, autodeterminação e impacto. Somente juntando essas quatro dimensões é que o empoderamento psicológico acontece.

O empoderamento psicológico já havia sido retratado nos estudos de Spreitzer (1995) como um modelo de empoderamento cognitivo. Para a autora, o significado refere-se às crenças e valores do indivíduo em relação ao significado do seu trabalho; a competência refere-se ao nível de autoeficácia, ou seja, são as crenças nas capacidades individuais para

desenvolver as atividades do trabalho adequadamente; a autodeterminação nos remete à execução e controle do indivíduo sobre seu trabalho, ou seja, é a autonomia para decidir acerca de suas atividades laborais e reflete a importância da escolha e da autorregulação de cada um; e o impacto corresponde à convicção do indivíduo sobre sua capacidade de influenciar questões importantes na organização, tais como seus resultados (Spreitzer, 1995, 2008; Spreitzer *et al.*, 1997).

Boedker e Chong (2022) demonstram em seus achados que os subordinados investigados no estudo que possuem maior autonomia na condução do seu trabalho desenvolvem maior flexibilidade cognitiva, tornam-se mais automotivados e, portanto, mais curiosos e criativos. Por outro lado, o estudo de Appuhami (2019) revela que, para melhorar a criatividade e obter ideias novas e úteis, é necessário investir em indivíduos intrinsecamente capacitados psicologicamente.

Swiatczak *et al.* (2015) investigaram as circunstâncias sob as quais *PMS (Property Management System)* podem promover o empoderamento psicológico de gestores de estatais e, com base em entrevistas com gerentes executivos e *CEOs (Chief Executive Officer)* de várias estatais alemãs na cidade-caso “Citee”, o estudo descobriu que um *PMS* claro, transparente e razoavelmente projetado, juntamente com uma abordagem equilibrada para atingir metas e o fornecimento de informações estratégicas por meio de práticas de medição de desempenho, influencia positivamente todas as quatro cognições nas quais o empoderamento está enraizado (significado, competência, autodeterminação e impacto).

Özbağ e Çekmecelioğlu (2022) nos mostram uma visão mais ampla sobre o empoderamento psicológico, apontando, além dessa variável individual, uma outra de nível organizacional à qual chamaram de clima de empoderamento. O artigo de Özbağ e Çekmecelioğlu (2022) contribuiu para a academia ao mostrar como as práticas de empoderamento em nível macro, como o clima de empoderamento, influenciam o sentimento de empoderamento em nível micro, como o empoderamento psicológico, e que ambos, por sua vez, estão relacionados à reputação corporativa percebida e ao desempenho das empresas.

Moulang (2015) destaca a importância dos processos psicológicos na relação SCG-criatividade e indica que essa relação parece mais complexa quando analisada sob a perspectiva individual. Além disso, outros estudos sugerem a investigação das diversas relações do empoderamento psicológico (Audenaert *et al.*, 2021; Beuren *et al.*, 2020; Garcia & Russo, 2020; Malik *et al.*, 2021; Marginson *et al.*, 2014; Moulang, 2015; Özbağ & Çekmecelioğlu, 2022), com a finalidade de expandir a pesquisa acadêmica e evoluir para a compreensão desse modelo cognitivo.

Dessa forma, o presente estudo busca influenciar pesquisadores e interessados no tema, instigando-os a desenvolverem projetos capazes de identificarem os fatores relacionados ao empoderamento psicológico. Desse modo, a seguir apresentam-se os métodos e procedimentos que foram utilizados para a realização da pesquisa.

3 MÉTODOS DA PESQUISA

Com uma abordagem qualitativa, quanto ao problema, e descritiva, quanto ao objetivo, desenvolveu-se um estudo bibliográfico em relação aos seus procedimentos (Creswell, 2014). Para gerar conhecimento nos pesquisadores, foi realizada uma seleção de artigos científicos com o uso do *Knowledge Development Process-Constructivist (Proknow-C)*, por ser um instrumento construtivista que permite a seleção de um fragmento da literatura sobre determinado tema a partir das delimitações impostas pelos pesquisadores (Soares *et al.*, 2017). Com o *ProKnow-C* procedeu-se à seleção dos artigos que constituem um Portfólio Bibliográfico (PB), por meio de bases internacionais (*Scopus* e *Web of Science*) e nacionais (*Spell* e *SciELO*), em dois eixos: Avaliação de Desempenho e Empoderamento Psicológico. Essas bases possuem uma vasta gama de publicações revisadas por pares em diversas áreas do conhecimento, o que garante a qualidade e a credibilidade das publicações.

Para realização da busca nas bases de dados, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: ("*Performance management*" or "*Performance assessment*" or "*Performance measure**" or "*Performance evaluation*" or "*performance measurement*" or "*Performance Indicators*" or "*measurement indicators*") and ("*Psychological empowerment*" or "*psychologically empowered*" or "*intrinsic motivation*" or "*Professional autonomy*" or "*empowerment*") and not ("*female empowerment*"). Foram adotadas delimitações nas próprias bases: tipo de documento e área do conhecimento. O tipo de documento pesquisado foi artigos científicos e com acesso antecipado, na área de conhecimento de gestão, negócios, finanças, administração, educação, economia, psicologia, hotelaria, lazer, esporte e turismo e ciências comportamentais. As buscas foram realizadas por título, resumo e palavras-chave, entre os meses de dezembro de 2022 e janeiro de 2023.

O resultado inicial da busca nas bases investigadas totalizou 4.532 arquivos. Na sequência, foram escolhidos dois artigos aleatórios a fim de aferir a aderência dos resultados, verificando se os dois artigos abrangiam as palavras-chave inicialmente propostas. A aderência foi considerada adequada, não sendo preciso incluir novas palavras-chave, passando à próxima etapa do *ProKnow-C*.

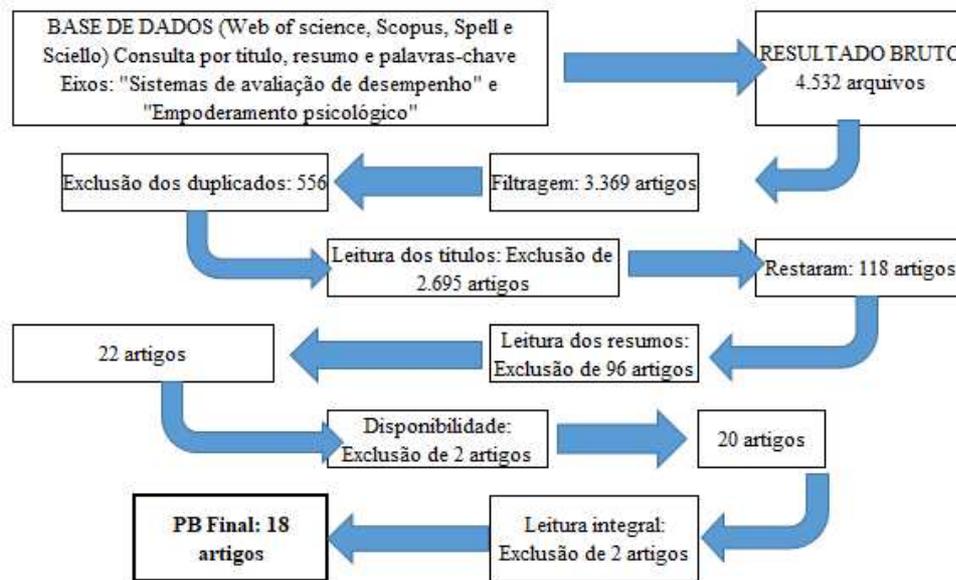
Dessa forma, foram adotados os seguintes critérios: exclusão dos arquivos duplicados e documentos diferentes de artigos científicos; leitura dos títulos para identificação daqueles alinhados ao tema pesquisado. O método *ProKnow-C* visa, sobretudo, possibilitar ao pesquisador reunir um portfólio com reconhecimento científico e relevância ao tema de interesse. Para mensurar o reconhecimento científico, o método propõe a utilização do Google Acadêmico, pesquisando os títulos dos artigos e verificando a quantidade de citações no referido website. Realizadas as pesquisas no Google Acadêmico, constatou-se que o artigo mais citado recebeu 973 citações. Foi estabelecida a linha de corte de 30 citações para artigos com publicação igual ou inferior a 2019, que representam 84,44% das citações.

No entanto, estudos recentes (dos últimos três anos), cujas citações ainda não são verificadas, passam para a próxima fase da seleção na qual foi feita a leitura dos resumos para confirmação do alinhamento; e, por fim, leitura integral do artigo. Destaca-se que os estudos foram selecionados com acesso livre e gratuito. Apresentam-se na Figura 1 os procedimentos adotados nessa seleção, com os resultados de cada etapa.

Após a seleção do PB, constituído de 18 artigos científicos que representam o fragmento da literatura acerca da avaliação de desempenho e empoderamento psicológico, realizou-se uma análise bibliométrica, a partir de variáveis básicas e avançadas. As variáveis básicas referem-se àquelas que são realizadas com base no número de ocorrências, enquanto as variáveis avançadas dependem da interpretação dos autores (Soares *et al.*, 2017).

Em relação às variáveis básicas, verificaram-se: autores em destaque; periódicos que abrem espaço para publicação desses estudos; reconhecimento científico, por intermédio do número de citações consultadas no Google Acadêmico dentre os dias 23 a 27 de janeiro de 2023; palavras-chave que representam o tema; referências cruzadas, como por exemplo, os artigos do PB citados no PB, bem como suas principais referências. Por outro lado, como variáveis avançadas do estudo, optou-se pela análise do ciclo de vida do sistema de avaliação de desempenho (Bourne *et al.*, 2000; Nudurupati *et al.*, 2011), bem como a identificação das suas características, funções e processos (Franco-Santos *et al.*, 2007) que levam ao empoderamento psicológico, além das oportunidades de pesquisa identificadas nas orientações aos pesquisadores para continuidade dos estudos.

Figura 1 – Processo de formação do PB conforme o Proknow-C.



4 RESULTADOS DA PESQUISA

Apresentam-se nesta seção os resultados da análise realizada a partir da seleção do PB acerca da avaliação de desempenho e empoderamento psicológico. A Tabela 1 destaca os dados dos artigos que compõem o PB de forma sequencial, conforme o ano de publicação, apresentando ainda os autores, periódicos e número de citações.

Tabela 1 - Artigos do PB sobre os sistemas de avaliação de desempenho e o empoderamento psicológico.

P B	Autores	Periódicos	Ano	Citações
1	Matthew Hall	Accounting, Organizations and Society	2008	973
2	David Marginson; Laurie McAulay; Melvin Roush; Tony Van Zijl	Management Accounting Research	2014	138
3	Carly Moulang	Accounting & Finance	2015	138
4	Martyna Swiateczak Michèle Morner Nadine Finkbeiner	International Journal of Public Sector Management	2015	33
5	Guilherme Eduardo de Souza; Ilse Maria Beuren	International Journal of Public Sector Management	2015	30
6	Ranjith Appuhami	Accounting & Finance	2019	37
7	Issam Mohammad Al-Makhadmah; Bashar M. Al Najdawi; Imad Mohmad Al-Muala	Geo Journal of Tourism and Geosites	2020	13
8	Ilse Maria Beuren; Vanderlei dos Santos; Daniele Cristina Bernd	Brazilian Business Review	2020	5
9	Fernando Andre Zemuner Garcia; Rosária de Fatima Segger Macri Russo	Revista Brasileira de Gestão de Negócios	2020	3
10	Mieke Audenaert; Adeliën Decramer; Bert George	Evaluation and Program Planning	2021	28
11	Zhen Han; Hao Ren; Shiyu Yang; Yuhang Han	Sustainability	2021	6
12	Mohsin Malik; Shagufta Sarwar; Stuart Orr	International Journal of Project Management	2021	128
13	Christina Boedker; Kar Ming Chong	Accounting & Finance	2022	0
14	Maximilian Zanelato Bordin; Octavio Ribeiro de Mendonça Neto; José Carlos Tiomatsu Oyadomari	Revista Gestão & Tecnologia	2022	0
15	Md Asadul Islam; Dieu Hack-Polay; Ahasanul Haque; Mahfuzur Rahman; Md Shahadat Hossain	Business Strategy & Development	2022	22
16	Jae Young Lim; Kuk-Kyoung Moon; Robert K. Christensen	International Review of Administrative Sciences	2022	3
17	Mahmoud Ahmad Mahmoud; Shuhymee bin Ahmad; Donny Abdul Latief Poespowidjojo	RAUSP Management Journal	2022	2
18	Gönül Kaya Özbağ; Hülya Gündüz Çekmecelioğlu	Revista Brasileira de Gestão de Negócios	2022	0

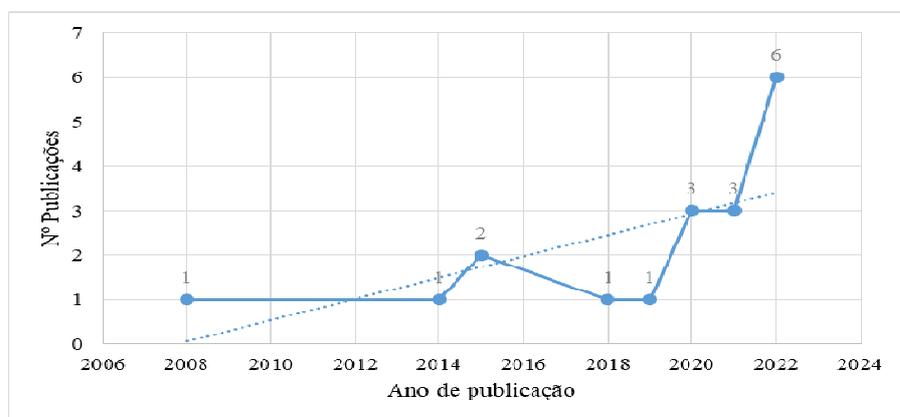
Ressalta-se que os artigos do PB são identificados nas referências do estudo como apresentados na tabela ([PB1] até [PB18]). Após identificado o PB, realiza-se a análise bibliométrica das variáveis básicas e avançadas.

4.1 Análise Bibliométrica das variáveis básicas

Ao analisar o PB, identificam-se 45 diferentes autores, sendo verificada uma média de dois autores por artigo. À luz dessa perspectiva, observa-se que a maioria (sete) foram desenvolvidos por três autores, enquanto outros três artigos contam com quatro autores ou mais. Com isso, entende-se que a maior parte dos artigos do PB foi desenvolvida entre redes de autores. Identifica-se que somente um autor contribui com dois artigos no PB, podendo ser considerado o autor em destaque. Os artigos PB5 e PB8 contam com a autora Ilse Maria Beuren, cuja trajetória de pesquisa inclui a contabilidade gerencial. Atualmente, a autora é coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

No PB, seis artigos (33%) foram publicados entre os anos de 2008 a 2019, e 12 artigos (67%) de 2020 a 2022. Dessa forma, verifica-se uma tendência crescente no interesse dos pesquisadores em relação ao tema, conforme observado na Figura 2.

Figura 2 – Número de publicações dos artigos do PB por ano.



Quanto às citações, destaca-se que os 18 artigos do PB totalizaram 1.520 citações, com média de 84 citações por artigo. Observa-se ainda que os artigos mais citados são os mais antigos, com destaque para os artigos PB 1 (973 citações) e PB 2 (138 citações). Juntos, os artigos mais citados correspondem a 73% do total das citações do PB. Ressalta-se que os estudos mais citados são publicações internacionais e que foram referenciados em 10 artigos do PB. Observou-se que 25 autores do PB foram referenciados em outros artigos do PB, sendo identificado o autor Matthew Hall citado em 10 artigos. Em relação ao empoderamento psicológico, Gretchen M. Spreitzer é a principal autora do tema, citada em 16 artigos dos 18 (89% do PB). Spreitzer é diretora do Centro de Organizações Positivas da *Ross School of*

Business da Universidade de Michigan, cuja pesquisa foca no empoderamento psicológico dos funcionários e desenvolvimento da liderança em contextos de mudança organizacional.

Em relação aos periódicos que abrem espaço para publicação de estudos dedicados ao tema, verificam-se 15 diferentes periódicos, destacando-se a revista *Accounting & Finance* e a Revista Brasileira de Gestão de Negócios que publicaram três e dois artigos do PB, respectivamente. A revista *Accounting & Finance* tem uma excelente reputação e declara como público-alvo acadêmicos, estudantes de pós-graduação e todos os interessados por pesquisa em contabilidade e finanças. A revista também é amplamente consultada por profissionais de contabilidade, finanças corporativas, investimentos e bancos comerciais e de investimento. Por sua vez, a Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN) é mais voltada para a contabilidade gerencial, mas também publica artigos financeiros. Trata-se de uma revista brasileira avaliada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), 2017-2020, como A2, tendo como missão disseminar estudos e pesquisas de elevado padrão acadêmico em administração e contabilidade, contribuindo para a melhoria da gestão nas organizações, cujos artigos publicados são inéditos e de autores nacionais e internacionais.

Em relação às palavras-chave utilizadas no PB, foram identificadas 56 diferentes palavras, sendo apresentada na Figura 3 a nuvem de palavras com os termos identificados.

Figura 3 - Nuvem de palavras.



Observa-se que as palavras com maior destaque são aquelas que mais vezes aparecem nos artigos do PB, sendo verificados os termos relacionados ao empoderamento psicológico, como o próprio “empoderamento psicológico”, “criatividade” e “estilos de liderança”. Tal constatação remete à premissa de que funcionários fortalecidos psicologicamente tendem a demonstrar maior curiosidade e originalidade, correlacionando-se, assim, com a capacidade criativa (Boedker; Chong, 2022). Do mesmo modo, os termos frequentemente utilizados na

abordagem da avaliação de desempenho, tais como "sistemas de medição de desempenho" e "desempenho das empresas", destacam-se, denotando a importância atribuída aos mecanismos de avaliação no estímulo à criatividade.

4.2 Análise Bibliométrica das variáveis avançadas

Em relação às variáveis avançadas, primeiramente foi analisado o ciclo de vida dos sistemas: (i) *design*, (ii) implantação, (iii) uso e (iv) revisão (Bourne *et al.*, 2000; Nudurupati *et al.*, 2011; Matos e Ensslin, 2020). Após, observaram-se as características, funções e processos (Franco-Santos *et al.*, 2007) abordados pelos autores, além das oportunidades de pesquisa identificadas nas orientações para continuidade dos estudos.

4.2.1 Características, funções e processos do *Design*

Para Nudurupati *et al.* (2011), a fase do *Design* deve ser projetada com alguns requisitos mínimos: identificar os requisitos das partes interessadas; realizar monitoramento externo; desenvolver objetivos; alinhar os sistemas de implantação (indicadores de desempenho); observar e quantificar as relações causais (entre indicadores) e identificar capacidades, dentre outros. Nessa fase inicial do projeto, a resistência está em estado dormente, no entanto, para cumprir os requisitos mínimos, a alta administração deve comunicar os benefícios do sistema para obter uma maior adesão dos indivíduos (Nudurupati *et al.*, 2011), além de identificar quais os principais objetivos devem ser medidos para projetar o sistema (Bourne *et al.*, 2000).

O *design* dos SAD deve possuir características específicas para conduzir a equipe ao empoderamento psicológico. Metas claras devem ser estipuladas, objetivos alcançáveis, participação dos indivíduos e visão holística no estabelecimento de metas (Swiatczak *et al.*, 2015), além de compartilhar a liderança com os demais funcionários (Garcia & Russo, 2020). Para Franco-Santos e Bourne (2005), possuir medidas e metas adequadas são necessárias para que seja estruturado um SAD eficaz, permitindo alcançar os objetivos dos SAD, que neste caso é o empoderamento psicológico dos funcionários. Para tanto, é importante estabelecer um diálogo entre os membros da instituição. As funções ou finalidade que o SAD pretende atingir, buscam influenciar positivamente as 4 cognições do empoderamento psicológico (significado, competência, autodeterminação e impacto) (Moullang, 2015), por meio do compartilhamento da liderança (Garcia & Russo, 2020), via processos claros, transparentes e

projetados de forma equilibrada para atingir metas difíceis (Moullang, 2015). As características, funções e processos identificados no PB que exploraram o ciclo de vida do *design* são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2: Características, funções e processos do Design.

PB	Características	Funções	Processos
4	<i>PMS</i> com metas claras, objetivos alcançáveis, participação dos indivíduos e visão holística no estabelecimento de metas.	O SAD deve influenciar positivamente as quatro cognições nas quais o empoderamento está enraizado (significado, competência, autodeterminação e impacto).	Através de um <i>PMS</i> claro, transparente e razoavelmente projetado com uma abordagem equilibrada para atingir metas difíceis e o fornecimento de informações estratégicas por meio de práticas de medição de desempenho
9	A liderança deve ser compartilhada para conduzir a equipe ao empoderamento psicológico.	Influenciar o empoderamento dos funcionários por meio do compartilhamento da liderança com todos os membros da equipe.	Investir no desenvolvimento de seus líderes, por vários meios como treinamento, <i>coaching</i> e mentoria.

Como os processos são compostos por ações necessárias para a construção do SAD (Franco-Santos *et al.*, 2007), deve existir o fornecimento de informações estratégicas por meio de práticas de medição de desempenho (Moullang, 2015) e investimento em treinamentos da liderança para ajudar na competência dos colaboradores (Garcia & Russo, 2020). A fase de implantação de um SAD exige uma gestão eficaz de mudanças e o envolvimento de todas as partes da organização. É nesse estágio que a resistência dos colaboradores pode emergir, sendo essencial a comunicação clara e liderança que valorize a autonomia.

4.2.2 Características, funções e processos da implantação

Para Nudurupati *et al.* (2011), na fase da implantação do SAD, são necessários esforços e comprometimento de toda a organização para capturar, coletar, analisar e relatar as informações de medição de desempenho. Nesse estágio do ciclo de vida dos SAD, ocorre maior resistência por parte dos colaboradores, aparecendo outras prioridades do projeto, o que pode acarretar falta de conscientização para construir uma extensão que mantenha a implantação do SAD (Nudurupati *et al.*, 2011). As características, funções e processos explorados nos artigos do PB em relação ao ciclo de vida da implantação são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Características, funções e processos da implantação.

PB	Características	Funções	Processos
12	Sistemas que permitem a capacidade de pensar e implementar ideias criativas. Práticas de autonomia da equipe e comunicação ágil.	Contribuir com componentes do empoderamento estrutural que favorecem o empoderamento psicológico das equipes.	Práticas ágeis de autonomia da equipe e comunicação ágil. Incorporar uma liderança com abordagem de "baixo para cima" que apoia a implementação de ideias criativas.

Apenas um artigo do PB explora as características, funções e processos da fase de implantação do SAD que promove o empoderamento psicológico. A implantação é a fase em que o SAD começa a ser utilizado e ocorre maior interação entre os indivíduos (Bourne *et al.*, 2000). É nessa fase que ocorre a inserção de novos procedimentos ainda não registrados (Bourne *et al.*, 2000). As abordagens tradicionais de gerenciamento de projetos muitas vezes falham em atingir os objetivos exigidos em projetos inovadores (Malik *et al.*, 2021).

Nesse ponto, o PB 12 traz um sistema que permite a capacidade de implementar ideias criativas e inovadoras com práticas de autonomia da equipe e comunicação ágil na sua implantação. Em sua função, busca-se contribuir com componentes estruturais que favorecem o empoderamento psicológico das equipes por meio de processos que visam introduzir práticas ágeis de autonomia da equipe e comunicação, incorporando-se uma liderança com abordagem de “baixo para cima” que apoia a implementação de ideias criativas (Malik *et al.*, 2021).

O uso interativo dos sistemas de medição de desempenho pode ajudar a fomentar a confiança dos funcionários, permitindo que a resistência inicial seja superada (Franco-Santos *et al.*, 2012). Outrossim, a literatura destaca que o controle participativo e a troca de informações são fundamentais para desenvolver um ambiente de confiança, como abordado por Beuren *et al.* (2020). SADs interativos permitem que os funcionários sejam participantes ativos no processo de avaliação, o que pode amplificar o empoderamento psicológico.

4.2.3 Características, funções e processos do Uso

Conforme Nudurupati *et al.* (2011), a fase do uso de um SAD destaca que a resistência dos colaboradores continua crescendo e esse acúmulo de resistência dependerá de como a administração lidou com os estágios anteriores. Embora seja evidente a resistência na maioria das empresas, essa pode ser controlada com o uso de um estilo de gestão aberto e não ameaçador (Bititci *et al.*, 2006; Nudurupati *et al.*, 2011).

A fase do ciclo de vida que explora o uso de um sistema foi retratada por 13 artigos do

PB, representando 72% dos artigos. Esse resultado demonstra que as pesquisas empíricas sobre o uso dos SAD destacam-se em relação às demais. Na fase do uso, os SAD devem ser suportados por intermédio de ferramentas que estimulem o diálogo e o *feedback* (Franco-Santos *et al.*, 2012), provendo a independência, troca de ideias e autonomia (Beuren *et al.*, 2020; Souza & Beuren *et al.*, 2018). As características, funções e processos identificadas nos artigos do PB que estudaram a fase do ciclo de vida do uso são apresentados na Tabela 4.

Quando analisada a fase do uso no ciclo de vida dos sistemas, observa-se que os autores destacam a ênfase em SAD com compartilhamento de informações através do diálogo. Durante o uso, a medição de desempenho deve ser projetada como um processo de aprendizado e não de controle (Nudurupati *et al.*, 2011), por isso essa troca de ideias tende a produzir um senso de eficiência e autonomia nos indivíduos e, conseqüentemente, tende a ajudar com o empoderamento psicológico dos funcionários. Os autores destacam também que diversificar o uso de medidas do SAD, mesclando-as com medidas financeiras e não financeiras, promove maior senso de capacidade dos colaboradores.

Tabela 4 - Características, Funções e Processos do Uso dos SAD.

PB	Características	Funções	Processos
1	Sistemas mais abrangentes com medidas estratégicas integradas e fornecimento de informações.	Influenciar a cognição e motivação dos gerentes que influenciam o desempenho gerencial.	Uso de diversas medidas financeiras e não financeiras.
2	Medidas de desempenho que são usadas de forma diagnóstica e interativa, favorecem a disseminação de informações positivamente relacionadas ao empoderamento.	Incentivar o debate acerca de dados subjacentes, o controle interativo pode promover maior senso de capacidade para atingir uma meta, juntamente com a identificação com a empresa.	Utiliza medidas não financeiras para aumentar o empoderamento psicológico.
3	Sistemas de medição de desempenho interativos afetam os processos psicológicos dos indivíduos, aprimorando a capacitação psicológica percebida.	Favorecer o empoderamento psicológico através de controles interativos aumentam a criatividade.	Utiliza sistemas de controles interativos.
5	<i>Performance Measurement System (PMS)</i> habilitantes com compartilhamento de informações.	Influenciar o comportamento dos funcionários para atingir os objetivos organizacionais. Aumentar a percepção de <i>empowerment</i> psicológico a partir da lógica habilitante.	Utiliza sistemas com características habilitantes para contribuir com a percepção dos funcionários sobre seu controle e autonomia no trabalho.
6	SAD com compartilhamento de informações e uso de medidas financeiras e não financeiras.	Melhorar o empoderamento psicológico dos gerentes, contribuir à criatividade e aprendizagem organizacional e facilitar a comunicação.	Ajuda no aprendizado organizacional para desenvolver um ambiente de trabalho adequado ao estímulo do empoderamento dos funcionários e a criatividade.

7	SAD que delegam autoridade para contribuir com o papel de participação ativa com descentralização no processo de tomada de decisão no trabalho.	Desenvolver a consciência dos funcionários para melhorar o empoderamento psicológico no ambiente de trabalho, considerar erros como oportunidades para melhorar o desempenho. Aumentar o senso de eficiência e influência dos colaboradores.	Adoção de estruturas organizacionais modernas mais horizontais. Troca de ideias entre gerência e funcionários. Investir na independência no trabalho, promovendo o senso de eficiência e maximização do pertencimento à organização.
8	SCG habilitantes que investem em maior responsabilidade e autonomia aos funcionários. Autoridades flexíveis com baixa formalização de tarefas.	Aumentar o conhecimento das pessoas sobre seu papel na organização; reduzir diferenças de poder; compartilhar conhecimento, habilidades e recompensas entre os níveis organizacionais e proporcionar um papel mais ativo às pessoas.	Criação de metas claras. Integração do indivíduo com suas atividades ao incentivá-lo a contribuir no alcance dos objetivos. Fornecer <i>feedback</i> . Investir em SAD transparentes e flexíveis como os SCG na percepção habilitante, fornecendo estrutura para discutir as decisões.
10	Líderes autênticos. Alta capacidade, motivação e oportunidade do líder é importante para os resultados individuais e organizacionais.	Fornecer suporte para os papéis interativos de liderança autêntica. Reduzir os efeitos negativos do <i>EPM</i> na qualidade de vida dos trabalhadores.	Estabelecer tarefas que sejam significativas para autoeficácia, acompanhar as metas de desempenho dos funcionários por meio de <i>check-ins</i> .
13	Controles contábeis devem ser utilizados na mediação do estilo de liderança capacitadora dos supervisores e o desempenho no trabalho dos subordinados nas áreas de criatividade e produtividade de metas.	Apoiar com informações para reduzir a ambiguidade de trabalho inerentes ao empoderamento. Desenvolver maior flexibilidade cognitiva nos funcionários para torná-los automotivados.	Inserir controles contábeis para ajudar no apoio das demandas. Adotar uma condução no trabalho que leve a maior autonomia dos subordinados na condução do trabalho. Fazer uso interativo de controles contábeis.
15	Gerenciamento de desempenho verde, recompensa verde, recrutamento verde e treinamento verde.	Ajudar com políticas verdes por meio do gerenciamento de recursos humanos verdes para conciliar regeneração ambiental com as estratégias de negócios.	O empoderamento psicológico amortece a relação entre recompensa, gerenciamento de desempenho e treinamento de funcionários da geração do milênio.
16	PMS no campo da administração pública que retrata o empoderamento psicológico como moderador da relação entre PMS e desempenho organizacional.	Aumentar os esforços dos funcionários motivados pelo serviço público para atingir as metas organizacionais e a qualidade dos produtos e serviços.	Identifica ferramentas para capacitar psicologicamente os funcionários. Implementar práticas de RH para capacitar os funcionários, tais como: liderança, participação nos processos e compartilha informações.
18	SAD com comunicações de maneira positiva e cooperativa, obtêm uma cultura participativa e envolvente no processo decisório. Os gestores devem partilhar informações sobre a organização, permitindo aos membros da equipe tomar decisões.	Utilizar práticas de empoderamento psicológico em nível macro. Influenciar os indivíduos por meio de líderes eleva a significância do trabalho, aumenta o senso de autonomia e passa a acreditar que pode causar um impacto no seu ambiente de trabalho.	Inserir práticas como o clima de empoderamento são positivas para o empoderamento psicológico e ajudam na percepção de um clima empoderador criando, desse modo, um senso psicológico de empoderamento. Investir em líderes que promovam o compartilhamento de informações e autonomia.

Conforme observado, caso o objetivo da empresa seja elevar o empoderamento psicológico de seus empregados, deve-se investir em sistemas que possuam características mais abrangentes e interativas, por meio de uma cultura participativa e disseminação de informações como *PMS* habilitantes, que delegam autoridade e participação ativa nos

processos decisórios, por intermédio de líderes autênticos que são capazes de ajudar nesse processo. Dessa forma, a fase de uso do sistema é a etapa que gera informações úteis à gestão e permite a revisão do alinhamento das medidas de desempenho.

4.2.4 Características, funções e processos da Revisão

As características, funções e processos (Franco-Santos *et al.*, 2007) identificados nos artigos do PB que estudaram o ciclo de vida em sua (iv) revisão são apresentados na tabela 5. Como observou-se, à medida que se evolui com a compreensão no campo dos SAD, há uma preocupação em como fazer melhor uso dos processos (Nudurupati *et al.*, 2011). Como os processos de avaliação de desempenho não são uma simples progressão linear, os SAD precisam de desenvolvimentos e revisões conforme o que se deseja medir e de acordo com as estratégias das organizações (Bourne *et al.*, 2000).

Tabela 5- Características, funções e processos da Revisão.

PB	Características	Funções	Processos
11	SAD que permitem revisões e substituições através de um papel alternativo entre a prática de gestão de recursos humanos e a liderança capacitada em equipes intensivas em conhecimento.	Revisar as práticas de gestão para melhorar a inovação, melhoria das habilidades e motivação. Apoiar lideranças empoderadoras para compartilhar o conhecimento em equipes.	Verificar as hipóteses para melhoria contínua. Investir na gestão de RH e desenvolver práticas correspondentes de gestão de RH para equipes intensivas em conhecimento, com ênfase em lideranças empoderadoras que tende a aumentar a autonomia e o senso de responsabilidade dos funcionários.
14	Sistema de controle gerencial (SCG) e métricas de desempenho operacional (MDO) utilizados bem detalhados com impactos dos indicadores existentes.	Desenvolver revisões dos processos e responsabilidades de forma periódica.	Elaborar projetos de revisão dos processos e responsabilidades dos colaboradores com o objetivo de aumentar o empoderamento psicológico de seus colaboradores.

Os artigos do PB 11 e 14 abordaram a fase de revisão dos SAD, cujas características estabelecem que os sistemas devem permitir revisões e substituições dos processos com métricas de desempenho bem detalhadas. Já as funções devem permitir a revisão das práticas de gestão, processos e responsabilidades de forma periódica, apoiadas por lideranças empoderadoras capazes de compartilhar o conhecimento com os outros membros da equipe. Referente aos processos, os autores sugeriram verificações de melhoria contínua, substituição de lideranças e elaboração de projetos de revisão dos processos e responsabilidades.

Na fase de revisão, ocorrem os ajustes necessários a partir de mudanças no ambiente que provocam regulagens de acordo com os objetivos estratégicos da empresa, identificando-se as próximas ações a serem seguidas (Franco-Santos & Bourne, 2005). Como as

organizações precisam se adaptar constantemente por causa da alta competição do mercado (Bititci *et al.*, 2012), esta fase é de suma importância, pois os SAD precisam acompanhar essas transformações para manterem sua relevância e utilidade ao auxiliarem na tomada de decisões pelos gestores (Bititci *et al.*, 2012; Ferreira & Otley, 2009).

Na fase de revisão, os SADs são reajustados de acordo com as estratégias organizacionais e o ambiente externo. Esse processo de revisão contínua é fundamental para assegurar que as ferramentas de desempenho permaneçam relevantes e incentivem o crescimento dos colaboradores. Bititci *et al.* (2012) salientam que em ambientes de rápida mudança, a flexibilidade do sistema é crucial para a adaptação das práticas de avaliação de desempenho. Ao permitir revisões periódicas, o sistema contribui para a melhoria contínua das práticas organizacionais e, ao mesmo tempo, para o empoderamento dos funcionários, que sentem que suas contribuições e *feedbacks* são valorizados.

4.3 Oportunidades de pesquisa

As oportunidades de pesquisa identificadas no PB e apresentadas na Tabela 6 configuram-se como agenda para estudos futuros, contribuindo com os interessados no tema, segregando o uso de amostras diversificadas, métodos alternativos de pesquisa, inclusão de outras variáveis, análise de atributos de forma mais específica e comparação dos resultados.

Tabela 6 - Oportunidades de pesquisa.

Usar amostras diversificadas	Ampliar a pesquisa para outras organizações [PB 2; PB 5], como indústrias [PB 8; PB 13] e setores diversos [PB 8; PB 17]; manufatureiro e não manufatureiro [PB 6]; anexar diferentes níveis hierárquicos, formação educacional e cargos [PB 3]; expandir para outras regiões, áreas, populações e departamentos [PB 7]; contextos culturais diferentes, assim como contextos regulatórios e econômicos [PB 10]; empresas de diferentes portes [PB 17] e até mesmo em diferentes países [PB 4; PB 9].
Usar métodos alternativos de pesquisa	Realizar estudos longitudinais [PB 3; PB 6; PB 7; PB 8; PB 9; PB 10; PB 16; PB 17], estudos experimentais [PB 3; PB 6], pesquisas qualitativas [PB 5; PB 17] bem como estudos de casos ou entrevistas em profundidade [PB 9].
Incluir outras variáveis	Investigar o estilo de liderança [PB 2; PB 9; PB 18], crenças e criatividade [PB 3], compromisso com as metas [PB 8], inovação [PB 8], clima organizacional ético [PB 10], apoio de colegas e supervisores [PB 10], práticas ágeis e desempenho [PB 12], desempenho de equipes [PB 9], tipo de personalidade, sistemas de recompensas e design do trabalho [PB 18] e outras variáveis comportamentais e individuais [PB 3].
Analisar atributos de forma mais específica	Razões pelas quais as informações estão sendo medidas [PB 4].
Comparar os resultados da pesquisa	Com outros estudos [PB 4] e com outros grupos ocupacionais em relação a como as características pessoais e as características do trabalho determinam até que ponto as características do <i>PMS</i> são consideradas exigentes [PB 10]; comparar diferentes setores de produtos e serviços [PB 18].

Busca-se com essas oportunidades de pesquisa generalizar os achados para diferentes populações e ampliar o escopo do estudo (Garcia & Russo, 2020), fornecendo evidências empíricas para apoiar as causalidades nas relações e garantir a confiabilidade das evidências (Beuren et al., 2020; Moulang, 2015; Souza & Beuren, 2018), aumentando a precisão dos resultados (Mahmoud *et al.*, 2022).

Espera-se examinar como os funcionários desenvolveram o empoderamento ao longo do tempo (Al-Makhadmah *et al.*, 2020); explicar o resultado do empoderamento com a realização de estudos de desempenho em longo prazo (Al-Makhadmah *et al.*, 2020); ampliar o impacto da liderança durante o ciclo de vida do projeto e amadurecimento da equipe (Garcia & Russo, 2020); além de expandir a pesquisa e evoluir os estudos com outras variáveis proeminentes; com recomendações para ajudar a integrar os resultados em contextos mais abrangente (Swiatczak *et al.*, 2015). Além dos aspectos observados na Tabela 6, com base em lacunas observadas nas análises dos artigos do PB, identificam-se ainda outras indicações de análises quanto aos atributos da avaliação de desempenho e do empoderamento psicológico.

Tabela 7 - Oportunidades de pesquisa.

Os atributos específicos das medidas de desempenho que compõem um *PMS* abrangente (número de medidas e/ou combinações de medidas de desempenho financeiras e não financeiras), bem como usar métodos que não sejam a autoavaliação (usar a avaliação de supervisores), e investigar o uso simultâneo de *PMS* abrangente com a finalidade de fornecer *feedback* e avaliar ou compensar os gerentes. [PB1]

As diferenças entre as consequências/manifestação de “atitude” e os efeitos de “ação”. [PB 2]

Como as alavancas de controle devem ser modeladas, pois há variação na literatura, e identificar situações em que as empresas optam pelo uso interativo e diagnósticos de *PMS*, incluindo como encontrar um equilíbrio entre o uso de controles que impactam a criatividade; examinando a relação entre a criatividade (individual) e inovação (organizacional). [PB 3]

As intervenções de empoderamento tendem a ser direcionadas ao nível inferior nas hierarquias organizacionais. Pesquisas futuras também podem se concentrar em gerentes de nível inferior para examinar até que ponto os *SPMSs* (*Statistical Package for the Social Sciences*) estão ligados ao empoderamento psicológico. [PB 6]

De forma segregada, se as empresas adquiridas ou adquirentes são de fato resilientes e também abordar os possíveis consequentes da resiliência organizacional, uma vez que a pesquisa se deteve aos antecedentes. [PB 8]

O motivo de a liderança transacional contribuir de forma moderada para o ajuste do modelo, avaliando as razões para a mudança no estilo de liderança. [PB 9]

Como os trabalhadores vulneráveis interpretam os recursos do *EPM* (*Enterprise Performance Management*). Por exemplo, pesquisas anteriores mostraram até que ponto os funcionários considerarem o *EPM* justo é crucial para as reações dos funcionários. Estudar até que ponto os trabalhadores vulneráveis consideram as demandas do trabalho como obstáculos ou demandas desafiadoras? [PB 10]

As diferenças no uso de controles contábeis pelos subordinados nas hierarquias gerenciais, bem como explorar as mudanças nos papéis dos controles contábeis em diferentes estágios do processo de inovação. [PB 13]

Examinar como cada dimensão afeta diferentemente o desempenho organizacional percebido para oferecer implicações gerenciais mais detalhadas e personalizadas para as organizações públicas. [PB 16]

A reputação percebida pelos clientes em relação às práticas de empoderamento para explorar o papel dos funcionários nos processos de construção da reputação, estudar a moderação do empoderamento psicológico em relação ao clima de empoderamento e reputação corporativa e examinar se as dimensões do empoderamento psicológico tem efeitos diferentes sobre a reputação corporativa e como as dimensões da reputação afetam o desempenho das empresas. [PB 18]

As sugestões para estudos futuros identificadas a partir da análise dos artigos do PB concentram-se na necessidade de estudos comparativos sobre os SAD e o empoderamento psicológico, sendo sugerida a realização de investigações em diferentes amostras como também a necessidade de realizar pesquisas qualitativas e observar seus efeitos em longo prazo. Observa-se que as variáveis em destaque referem-se aos resultados individuais, tais como estilos de liderança (Garcia & Russo, 2020; Marginson *et al.*, 2014; Özbağ & Çekmecelioğlu, 2022), e resultados organizacionais, tais como inovação (Beuren *et al.*, 2020; Moulang, 2015).

Além disso, foi possível fazer alguns questionamentos que podem ser explorados em estudos futuros, por exemplo: como a inclusão dos colaboradores na definição de metas e critérios de avaliação impacta sua percepção de autonomia e empoderamento psicológico? De que maneira o *feedback* contínuo e multidirecional influencia a percepção de competência e empoderamento psicológico dos colaboradores? Como os sistemas de avaliação que promovem a colaboração entre pares e equipes afetam o empoderamento psicológico em termos de conexão social e pertencimento? Qual o papel da cultura organizacional na eficácia de diferentes modelos de avaliação de desempenho no fortalecimento do empoderamento psicológico dos colaboradores? Avaliações baseadas em competição individual prejudicam a motivação intrínseca e o empoderamento psicológico quando comparadas a avaliações colaborativas? Nesse contexto, este estudo visa contribuir ao identificar as lacunas de pesquisa para a continuidade desse campo de investigação, visando à melhor compreensão acerca das variáveis relacionadas ao SAD e empoderamento psicológicos e às necessidades de avanço na literatura.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O estudo tem por objetivo analisar as características de um fragmento da literatura acerca da avaliação de desempenho e empoderamento psicológico e suas oportunidades de pesquisa. Para tanto, usou-se do *ProKnow-C* para a seleção de um PB que representasse um fragmento da literatura acerca do tema, composto por 18 artigos analisados através de variáveis básicas e avançadas.

A partir das variáveis básicas, verifica-se que diversos autores se interessaram pelo tema, realizando estudos em parceria. Também se observa o crescente interesse pelo tema, com o desenvolvimento de um maior número de estudos nos últimos anos, associado ao interesse de diferentes periódicos que publicam tais estudos, com destaque da *Accounting & Finance* e da Revista Brasileira de Gestão e Negócios. Dentre as palavras-chaves utilizadas nos estudos do PB, citam-se: empoderamento psicológico, criatividade, estilos de liderança, sistemas de medição de desempenho e desempenho criativo como as principais.

Em relação às variáveis avançadas, o estudo verificou as fases do ciclo de vida (Bourne *et al.*, 2000; Nudurupati *et al.*, 2011) do SAD que levam ao empoderamento psicológico dos funcionários, a partir de suas características, funções e processos (Franco-Santos *et al.*, 2007). Constatou-se menor abordagem relacionada à implantação dos SAD, demonstrando que os estudos apresentam maior interesse nas fases do *design*, uso e revisão, que são as fases em que o empoderamento psicológico efetivamente se desenvolve. Com relação aos artigos do PB que se preocuparam em estudar o uso dos SAD, observa-se que o diálogo e o compartilhamento de informações tendem a produzir um senso de eficiência e autonomia e que a diversidade de medidas financeiras e não financeiras promove um senso de capacidade nos funcionários.

Ao se fazer uma análise mais profunda dos resultados apresentados, é possível estabelecer uma estrutura para se entender a relação entre a avaliação de desempenho e o empoderamento psicológico com base na Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985). A autonomia refere-se à sensação de controle que o indivíduo tem sobre suas próprias ações e decisões. Na prática de avaliação de desempenho, a autonomia é frequentemente limitada quando os sistemas de avaliação são rígidos, padronizados ou impostos de maneira vertical, sendo que os colaboradores não têm voz ou controle sobre os critérios de avaliação (Boedker & Chong, 2022). A ausência de participação pode resultar em um processo percebido como punitivo ou controlador, o que diminui o empoderamento psicológico (Swiatczak *et al.*, 2015).

No entanto, um sistema de avaliação participativa pode melhorar a percepção de autonomia dos colaboradores (Beuren et al., 2020). Quando eles são envolvidos na definição de metas de desempenho ou têm a oportunidade de fornecer feedback, a autonomia é fortalecida, aumentando a motivação intrínseca e a sensação de empoderamento (Swiatczak et al., 2015). Implementar um sistema de avaliação no qual os colaboradores tenham mais autonomia para definir metas, participar do processo e fazer escolhas sobre como seu trabalho será avaliado pode contribuir para o empoderamento psicológico.

A competência, segundo a TAD, é a necessidade de se sentir eficaz e capaz de enfrentar desafios e realizar tarefas com sucesso (Deci & Ryan, 1985). Em sistemas de avaliação de desempenho, quando as avaliações são claras, justas e fornecem feedback construtivo, os colaboradores percebem suas próprias competências sendo reforçadas (Swiatczak et al., 2015). O empoderamento psicológico manifesta-se à medida que eles ganham mais confiança em suas habilidades e em sua capacidade de melhorar continuamente.

No entanto, se os sistemas de avaliação de desempenho não fornecerem *feedback* frequente e relevante, ou se os critérios de avaliação forem vagos, os colaboradores podem sentir que suas competências não são reconhecidas, levando a um sentimento de frustração e desmotivação. Propor sistemas de feedback contínuo e multidirecional, em que os colaboradores recebam informações claras e construtivas não apenas de seus gestores, mas também de pares e subordinados, pode reforçar o sentimento de competência e, conseqüentemente, o empoderamento psicológico.

A terceira necessidade fundamental da TAD é a conexão social ou relacionamento, que se refere à sensação de pertencimento e valorização no ambiente de trabalho. A título de ilustração: um sistema de avaliação que envolve feedback em 360 graus, ou que permite uma maior interação entre os colaboradores, pode fomentar um ambiente de confiança e colaboração. Quando os colaboradores se sentem conectados aos seus colegas e superiores, eles tendem a sentir-se mais empoderados, já que percebem que fazem parte de um grupo e que seu trabalho tem um impacto positivo sobre os outros.

Em contraste a isso, avaliações altamente individualizadas ou competitivas podem minar a coesão social, criando um ambiente de trabalho mais hostil e prejudicando a motivação intrínseca dos colaboradores. Incorporar sistemas de avaliação que incentivem a colaboração e o fortalecimento de relacionamentos entre colegas de trabalho, como avaliações colaborativas ou em equipe, pode promover a sensação de pertencimento e suporte social, que são essenciais para o empoderamento psicológico.

Dentre as oportunidades de pesquisa evidenciadas no PB, verifica-se a necessidade de expandir os achados para diferentes populações e ampliar o escopo do estudo com a utilização de outras variáveis bem como usar métodos alternativos de pesquisa e comparar os resultados com outros estudos. As sugestões também se concentram em análises qualitativas e seus efeitos em longo prazo. Diante disso, entende-se que os objetivos da pesquisa foram atingidos com contribuições teóricas, ao evidenciar as lacunas de pesquisas práticas, ao apontar as características, funções e processos percebidos em cada fase do ciclo de vida do SAD, e contribuições sociais, ao compartilhar tais resultados e promover o incentivo a futuras pesquisas.

Algumas limitações do estudo podem ser referenciadas, como a definição das bases de dados que podem limitar o retorno de artigos sobre o tema. Outrossim, na análise bibliométrica, podem ser utilizadas diversas variáveis básicas e avançadas, considerando a percepção e interpretação dos pesquisadores. Também é possível aumentar o recorte temporal da pesquisa, permitindo uma análise mais abrangente e aprofundada dos fenômenos em estudo. Desse modo, sugere-se para estudos futuros a busca de artigos em outras bases de dados e a inclusão de outras palavras-chaves, como: estilos de liderança, criatividade e inovação, bem como a análise de novas variáveis básicas e avançadas, contribuindo para evidenciar as características desse campo de pesquisa que está em expansão.

REFERÊNCIAS

Al-Makhadmah, I. M., Al Najdawi, B. M., & Al-Muala, I. M. (2020). Impact of psychological empowerment on the performance of employees in the four-and five-star hotel sector in the Dead Sea–Jordan tourist area. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 30(2), 896-904. <https://doi.org/10.30892/gtg.302spl16-520>. [PB 7]

Appuhami, R. (2019). Exploring the relationship between strategic performance measurement systems and managers' creativity: the mediating role of psychological empowerment and organisational learning. *Accounting & Finance*, 59(4), 2201-2233. <https://doi.org/10.1111/acfi.12287>. [PB 6]

Audenaert, M., Decramer, A., & George, B. (2021). How to foster employee quality of life: The role of employee performance management and authentic leadership. *Evaluation and Program Planning*, 85(1), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2021.101909>. [PB 10]

Beuren, I. M., Santos, V. D., & Bernd, D. C. (2020). Efeitos do sistema de controle gerencial no empowerment e na resiliência organizacional. *BBR. Brazilian Business Review*, 17(1), 211-232. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.2.5>. [PB 8]

Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P., & Turner, T. (2006). Dynamics of performance measurement and organisational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12), 1325-1350. <https://doi.org/10.1108/01443570610710579>

Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International journal of management reviews*, 14(3), 305-327. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x>

Boedker, C., & Chong, K. M. (2022). The mediating role of accounting controls between supervisors' empowering leadership style and subordinates' creativity and goal productivity. *Accounting & Finance*, 62(4), 4587-4614. <https://doi.org/10.1111/acfi.13009>. [PB 13]

Bordin, M. Z., de Mendonça Neto, O. R., & Oyadomari, J. C. T. (2022). O impacto do empoderamento psicológico no sistema de controle gerencial e nas métricas de desempenho operacional. *Revista Gestão & Tecnologia*, 22(3), 309-331. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2022.v22i3.2057>. [PB 14]

Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, 20(7), 754 – 771. <https://doi.org/10.1108/01443570010330739>

Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Penso Editora.

Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2004), *Handbook of Self-Determination Research*, University Rochester Press.

Fagundes, E., Ensslin, S. R., & Schnorrenberger, D. (2018). Avaliação de desempenho dos estilos de decisão: análise da literatura e oportunidades de pesquisa. *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR - RECC*, 5(1), 93–111. <http://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/article/view/104>

Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>

Franco-Santos, M., & Bourne, M. (2005). An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures. *Production Planning & Control*, 16(2), 114-124. <https://doi.org/10.1080/09537280512331333020>

Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management accounting research*, 23(2), 79-119. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>

Garcia, F. A. Z., & Russo, R. D. F. S. M. (2020). Liderança e desempenho da equipe de desenvolvimento de software: influência do tipo de gestão de projetos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(4), 970-1005. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4028>. [PB 9]

Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618. [https://doi:10.1002/smj.4250140804](https://doi.org/10.1002/smj.4250140804)

Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, organizations and society*, 33(3), 141-163 <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.004> [PB 1]

Han, Z., Ren, H., Yang, S., & Han, Y. (2021). Human resource practice management for knowledge intensive team: IMPACT on team innovation performance and substitution effect of empowerment leadership. *Sustainability*, 13(9), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su13094801>. [PB 11]

Islam, M. A., Hack-Polay, D., Haque, A., Rahman, M., & Hossain, M. S. (2022). Moderating role of psychological empowerment on the relationship between green HRM practices and millennial employee retention in the hotel industry of Bangladesh. *Business Strategy & Development*, 5(1), 17-29. <https://doi.org/10.1002/bsd2.180>. [PB 15]

Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1), 23-35. [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00081-X](https://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00081-X)

Lim, J. Y., Moon, K. K., & Christensen, R. K. (2022). Does psychological empowerment condition the impact of public service motivation on perceived organizational performance? Evidence from the US federal government. *International Review of Administrative Sciences*, 88(3), 682-701. <https://doi.org/10.1177/00208523211008958>. [PB 16]

Mahmoud, M. A., Ahmad, S. B., & Poespowidjojo, D. A. L. (2022). Validation of the psychological safety, psychological empowerment, intrapreneurial behaviour and individual performance measurements. *RAUSP Management Journal*, 57(3), 219-234. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-11-2020-0252>. [PB 17]

Malik, M., Sarwar, S., & Orr, S. (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39(1), 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.09.002>. [PB 12]

Marcondes, N. A. V., & Brisola, E. M. A. (2014). Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. *Revista Univap*, 20(35), 201-208. <https://doi.org/10.18066/revunivap.v20i35.228>

Marginson, D., McAulay, L., Roush, M., & van Zijl, T. (2014). Examining a positive psychological role for performance measures. *Management Accounting Research*, 25(1), 63-75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.002>. [PB 2]

Matos, L. S., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2020). Análise dos ciclos de vida dos sistemas de avaliação de desempenho: características, funções e processos. *Cuadernos de Contabilidad*, 21(0), 1-13. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc21.acvs>

Matos, L. S., Valmorbidia, S. M. I., Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2019). Development of performance evaluation theme: a systematic analysis of the literature. *Contextus – Revista*

Contemporânea de Economia e Gestão, 17(2), 63-97.
<https://doi.org/10.19094/contextus.v17i2.40146>

Moulang, C. (2015). Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity. *Accounting & Finance*, 55(2), 519-544.
<https://doi.org/10.1111/acfi.12059>. [PB 3]

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4). <http://dx.doi.org/10.1108/01443579510083622>

Özbağ, G. K., & Çekmecelioğlu, H. G. (2022). A relação entre o empoderamento de funcionários, a reputação corporativa e o desempenho das empresas: uma pesquisa conduzida no setor manufatureiro da Turquia. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(1), 23-47.
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4148>. [PB 18]

Santos, E. A., & Lunkes, R. J. (2018). Sistemas de Controle Gerencial: oportunidades de pesquisa com base na literatura teórica e empírica. In *Anais do XVIII USP International Conference in Accounting*. Recuperado de <https://congressosp.fipecafi.org/anais/18UspInternational/ArtigosDownload/614.pdf>

Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, organizations and society*, 15(1-2), 127-143.
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90018-P](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90018-P)

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
<https://doi.org/10.5465/256865>

Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*, 1, 54-72.

Sprinkle, G. B. (2003). Perspectives on experimental research in managerial accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 287-318. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00058-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00058-7)

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/10.1177/01492063970230050>

Soares, C. S., & Rosa, F. S. da. (2017). Avaliação de desempenho dos custos públicos municipais: análise de um fragmento da literatura para identificar oportunidades de futuras pesquisas. *Contabilidade Y Negocios*, 12(24), 84-106. Recuperado de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/19784>

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>. [PB 5]

Swiatczak, M., Morner, M., & Finkbeiner, N. (2015). How can performance measurement systems empower managers? An exploratory study in state-owned enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, 28(4/5), 371-403. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2015-0142>. [PB 4]

Taticchi, P., Balachandran, K., & Tonelli, F. (2012). Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges. *Measuring Business Excellence*, 16(2), 41-54. <https://doi.org/10.1108/13683041211230311>

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

OLIVEIRA, R. S; SELLI, L. R; SOARES, C. S. Avaliação de Desempenho e Empoderamento Psicológico: Análise de um Fragmento da Literatura e Oportunidades de Pesquisa. *Rev. FSA*, Teresina, v. 22, n. 2, art. 4, p. 63-91, fev. 2025.

Contribuição dos Autores	R. S. Oliveira	L. R. Selli	C. S. Soares
1) concepção e planejamento.	X	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X