

**EFEITO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO HABILITANTE NA RELAÇÃO ENTRE A JUSTIÇA PROCESSUAL, A MOTIVAÇÃO E SEUS REFLEXOS NO DESEMPENHO DE GESTORES DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO**

**RUBIA FREHNER POFFO**

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

**MICHELI APARECIDA LUNARDI**

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

Agradecimento à órgão de fomento:

Não possui.

# **EFEITO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO HABILITANTE NA RELAÇÃO ENTRE A JUSTIÇA PROCESSUAL, A MOTIVAÇÃO E SEUS REFLEXOS NO DESEMPENHO DE GESTORES DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO**

**Objetivo:** Analisar o efeito do sistema de medição de desempenho habilitante em relação à justiça processual, a motivação e seus reflexos no desempenho de gestores de nível intermediário.

**Metodologia:** Esta pesquisa utiliza metodologia inferencial, por meio de levantamento com 128 gestores de nível intermediário de organizações brasileiras. Para a análise foi utilizada a técnica de modelagem por equações estruturais, com auxílio do *software* smartPLS4.

**Resultados:** Os principais resultados demonstraram que gestores de nível intermediário que percebem o ambiente de trabalho como habilitante desenvolvem seu trabalho com maior sentimento de justiça processual, isto é, tendo a percepção de que os processos organizacionais são justos. Do mesmo modo, o sistema de medição de desempenho habilitante faz com que o gestor de nível intermediário sinta maior satisfação (motivação autônoma) para desenvolver seu trabalho. Ainda, gestores motivados trabalham de modo a orientar e liderar seus subordinados para atingir as metas impostas pela organização, levando-o a apresentar maior desempenho gerencial.

**Contribuições:** Estes resultados geram novos *insights* para a literatura, demonstrando que a justiça (dada a alta correlação) faz com que o gestor de nível intermediário sinta satisfação em relação ao trabalho que desenvolve. Podem servir de base para alta administração, dado que a justiça em relação aos processos de trabalho, a exposição das percepções dos gestores em relação às decisões, as compensações e os princípios éticos e morais da empresa.

**Palavras-chave:** Sistema de Medição de Desempenho Habilitante. Justiça Processual. Motivação Autônoma. Desempenho Gerencial.

## **1 INTRODUÇÃO**

O gestor de nível intermediário desenvolve um trabalho tanto técnico (conhecimento) como comportamental (comunicação), transmitindo as informações entre os níveis hierárquicos da organização (Lavarda et al., 2010). O trabalho do gestor é constituído por fatores que abrangem avaliar propostas de interesse da organização, coletar e trocar informações, orientar os funcionários e manter a força de trabalho unida (Zonatto, 2019). Assim, o desempenho gerencial representa a intensidade com que o gestor desenvolve estas atividades, no sentido de demonstrar a quantidade e a qualidade do trabalho desenvolvido pelos gestores de nível intermediário (Mahoney et al., 1965).

Dado isso, o gestor de nível intermediário representa o profissional que possui conhecimento sobre as métricas de trabalho inclusas nos sistemas de informações gerenciais (SIG) (Bastoni et al., 2016). Visto que, o SIG representa todos os controles organizacionais, sendo descritos por Malmi e Brown (2008), como controle que norteiam as tarefas do trabalho, controles administrativos e culturais. Adler e Borys (1996) efetuaram uma análise das pesquisas envolvendo os SIGs, e apresentaram uma reanálise da burocracia intitulando de sistema de medição de desempenho (PMS), dividindo-o em coercitivo e habilitante.

O PMS habilitante apresenta um modelo de trabalho em que a alta administração apoia os gestores de nível intermediário, oferecendo *feedback* para que o gestor possa desenvolver seu trabalho de forma eficiente (Adler & Borys, 1996). Disponibilizando informações para que

os gestores possam ampliar suas competências, levando o gestor a apresentar sentimento de justiça em relação à organização (Susiana et al., 2018). Visto que, o gestor possui conhecimento sobre as regras e procedimentos de trabalho impostos pela organização (Beuren et al., 2016). Adler e Borys (1996) descrevem que o PMS habilitante é composto por quatro fatores, sendo: reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade.

O modelo habilitante do PMS permite ao gestor reparar as contingências durante o trabalho (reparo), ter acesso a todas as informações sobre as métricas de trabalho na organização (transparência interna e global), e visualizar todo o contexto organizacional antes de tomar suas decisões (flexibilidade) (Adler & Borys, 1996; Van der Hauwaert et al., 2022). Assim, a transparência imposta pela alta administração leva o gestor a visualizar um cenário justo perante as tarefas desenvolvidas (Beuren et al., 2016), sentindo-se mais motivado para desenvolver seu trabalho (Gagné et al., 2015).

Destaca-se que o gestor percebe o ambiente de trabalho como justo, quando identifica que a organização aplica métricas e procedimentos de trabalho identificados como justos pela organização (Thibaut & Walker, 1975; Dalimunthe et al., 2024). Assim, a justiça processual diz respeito a preocupação em relação aos processos existentes para que a organização desenvolva o reconhecimento e a avaliação de desempenho dos gestores, demonstrando à estabilidade formal (ou sua ausência) de processos utilizados para a tomada de decisões e seus reflexos (Bauren. 2016; Dalimunthe et al., 2024).

Além da justiça processual, pesquisas anteriores têm demonstrado que a motivação autônoma também proporciona o aumento do desempenho em gestores de nível intermediário (De Baerdemaeker e Bruggeman, 2015; Pfister e Lukka, 2019; Van der Hauwaert et al., 2022). Visto que, pelas lentes da teoria da autodeterminação, a motivação autônoma se refere ao sentimento de bem-estar do indivíduo ao realizar a tarefa (Gagné et al., 2015). No sentido de que o gestor de nível intermediário se sinta capaz de cumprir com as metas e objetivos impostos pela organização, e ainda tenha realização profissional ao desenvolver o trabalho (Gagné et al., 2015; Roussillon Soyer et a., 2021).

Estudos prévios no ambiente nacional e internacional têm buscado compreender a justiça processual no ambiente organizacional, por exemplo: a forma com que a justiça processual impacta na motivação, porém com foco no cenário organizacional de pequenas vinícolas francesas (Roussillon Soyer et a., 2021). A relação entre justiça processual e desempenho gerencial, analisando apenas o âmbito orçamentário (Santos et al., 2023). E a justiça processual em relação à clareza das metas importas pela alta administração (Ha & Moon, 2023).

Tem-se também, que as tarefas desenvolvidas pelos gestores de nível intermediário, possuem altos níveis de complexidade, levando estes profissionais a apresentam distúrbios, (por exemplo: estresse e ansiedade) no momento em que é instigado a trabalhar sob pressão (Van Der Hauwaert et al., 2022; Ting & Ahn, 2023). Ainda, uma pesquisa desenvolvida pela revista *exame* (2022) constatou que 76% dos gestores do Brasil possuem colegas de trabalho afastados por razões psicológicas, (por exemplo: estresse e ansiedade).

O que leva a compreender quais os fatores comportamentais contribuem para redução destes índices. Apontando para uma lacuna de pesquisa, com isso, esta pesquisa se diferencia das anteriores, pois visa analisar o efeito do sistema de medição de desempenho habilitante sobre a justiça processual, sobre a motivação e seus reflexos no desempenho de gestores. Sendo o foco da pesquisa, o sentimento de justiça processual e a motivação autônoma com que os gestores de nível intermediário desempenham a tarefa no cenário organizacional brasileiro.

Esta pesquisa apresenta tanto contribuições teóricas quando práticas e sociais. Como contribuição teórica a presente pesquisa relaciona um conjunto de características de avaliação de desempenho habilitante, centrais da literatura, sendo a percepção dos gestores de nível intermediário sobre a justiça processual no ambiente organizacional, visto que, estes fatores

possibilitam ao gestor de nível intermediário apresentar maior desempenho gerencial (Zonatto et al., 2019). Os resultados desta pesquisa avançam aos achados de Roussillon Soyer et al. (2021) investigando não apenas a relação entre justiça e motivação, mas também o desempenho dos gestores.

Gera novos *insights* para a literatura brasileira demonstrando pelas lentes da teoria social cognitiva, a forma com que o modelo de gestão habilitante do PMS se relaciona com a motivação, e o modo com que a motivação reflete no desempenho do gestor de nível intermediário das organizações. Esta pesquisa ainda prolonga os achados de Santos et al. (2023), pois investiga a relação de justiça, motivação e desempenho além do contexto orçamentário. Esta pesquisa também investiga a percepção dos gestores dos mais variados segmentos de mercado, o que contribui para a literatura, apresentando uma visão mais abrangente.

Como contribuição social e prática, esta pesquisa contribui demonstrando a perspectiva motivacional dos gestores de nível intermediário, mediante a justiça processual no ambiente organizacional. Podendo servir de fonte de informação para a alta administração compreender a percepção dos gestores sobre as relações investigadas. E ainda, pode despertar o interesse de estudantes e pesquisadores que queiram se aprofundar no tema.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES**

O PMS habilitante representa um ambiente de trabalho em que os indivíduos desenvolvem suas tarefas de modo a sentir maior bem-estar, recebendo *feedback* constante sobre as tarefas e processos de trabalho (De Baerdemaeker & Bruggeman, 2015; Franco-Santos & Otley, 2018; Van der Hauwaert et al., 2022). Sendo especialmente adequados para organizações descentralizadas que visam orientar os comportamentos dos gestores que mantêm autonomia na tomada de decisões sobre a melhor forma de atingir as suas metas (Franco-Santos e Otley, 2018; Lepistö & Lepistö, 2024).

Adler e Borys (1996) fizeram uma reanálise da burocracia do PMS, descrevendo que o PMS se divide em coercitivo e habilitante, o modelo habilitante do PMS é composto por quatro dimensões: reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade. Assim, o ambiente de trabalho afeta a avaliação da justiça processual dos gestores na aplicação da política da empresa (Susiana et al., 2018). A liberdade que os gestores possuem para desenvolver os processos de trabalho (reparo) e as informações disponibilizadas pelas organizações (transparência interna e global) refletem a forma com que a gestão de nível médio visualiza a justiça processual no ambiente de trabalho (Susiana et al., 2018; Lepistö & Lepistö, 2024).

Assim, a justiça processual no ambiente organizacional representa o sentimento de justiça que o gestor de nível intermediário possui em relação aos procedimentos utilizados para tomar decisões e a liberdade para expressar os pontos de vista e percepções durante o processo de tomada de decisões da empresa (Beuren et al., 2016; Susiana et al., 2018). No contexto do PMS habilitante, os colaboradores tendem a reagir positivamente à justiça dos procedimentos de trabalho, visto que, recebem *feedback* contante sobre o trabalho que desenvolvem, contribuindo para o aumento do sentimento de justiça processual dos gestores (Susiana et al., 2018; Dalimunthe et al., 2024).

Susiana et al. (2018) encontraram uma relação positiva entre o PMS e a justiça processual no ambiente organizacional de empresas industriais da indonésia. Entretanto, Lepistö e Lepistö (2024) descobriram que em ambientes organizacionais em que os gestores possuem muita liberdade, podem também ser muito competitivos e desiguais, que por sua vez, faz com que o gestor tenha sentimento de injustiça processual no ambiente organizacional. Dado isso, a primeira hipótese desta pesquisa visa descobrir se gestores de organizações brasileiras que sentem o PMS como habilitante tendem a ter maior sentimento de justiça processual em relação ao trabalho que desenvolvem.

***H<sub>1</sub> – O sistema de medição de desempenho habilitante se relaciona de forma positiva com o sentimento de justiça processual.***

As dimensões do sistema de medição de desempenho habilitante (reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade) permitem que o gestor sinta maior bem-estar no momento de desenvolver seu trabalho (Van Der Hauwaert & Bruggeman, 2015; Lepistö & Lepistö, 2024). Assim, a possibilidade de corrigir os processos de trabalho e iniciar ações de melhoria na organização (reparo) e as informações disponibilizadas aos funcionários (transparência interna e transparência global) fazem com que o funcionário sinta maior motivação ao trabalhar de forma mais autônoma (Wong-On-Wing et al., 2010; Van Der Hauwaert et al., 2022).

A flexibilidade proporcionada pelo PMS habilitante atende as necessidades específicas de trabalho quando o gestor precisa tomar decisões (Abernethy et al., 2010). Com isso, o gestor de nível intermediário sente satisfação pelo trabalho que desenvolve, possuindo o sentimento de satisfação pessoal em relação à função que exerce (Wong-On-Wing et al., 2010; Van Der Hauwaert et al., 2022). As informações disponibilizadas pela empresa (transparência interna e global) geram oportunidades de aprendizado, proporcionando aos gestores de nível intermediário realizar seu trabalho de forma mais eficaz (Adler & Borys, 1996; Souza & Beuren, 2018). Que segundo Van Der Hauwaert et al. (2022) contribui para aumentar a motivação autônoma do indivíduo, fazendo-o se sentir como parte da organização.

A motivação autônoma representa o sentimento de satisfação do gestor de nível intermediário em trabalhar na organização, por meio da motivação autônoma o gestor defini objetivos mais elevados utilizando as informações disponibilizadas pela empresa para tornar seu trabalho mais eficaz (Van Der Hauwaert et al., 2022; Ihsan, 2023). Van Der Hauwaert et al. (2022) descobriram ao investigar os gestores de nível intermediário belgas, que o ambiente de trabalho mais habilitante eleva a satisfação dos gestores, fazendo-os sentir maior motivação autônoma ao desenvolver seu trabalho.

Desta forma, espera-se que um ambiente de trabalho mais habilitante proporcione o aumento da motivação autônoma dos gestores de nível intermediário no cenário organizacional brasileiro, visto que o gestor possui maior liberdade para desenvolver o trabalho. Nessa perspectiva, elaborou-se a segunda hipótese da pesquisa:

***H<sub>2</sub> – O sistema de medição de desempenho habilitante se relaciona de forma positiva com a motivação autônoma.***

A justiça processual representa a liberdade que o gestor de nível intermediário possui para expressar seus pontos de vista, suas percepções e sua influência durante o processo de tomada de decisões (Burney et al., 2009; Beuren et al., 2016; Dalimunthe et al., 2024). A justiça processual também representa a consistência entre as informações e os procedimentos de trabalho que os gestores de nível intermediário utilizam para tomar decisões (Burney et al., 2009; Beuren et al., 2016). Ainda, a justiça processual aborda as regras que norteiam os princípios éticos e morais da organização (Burney et al., 2009; Dalimunthe et al., 2024).

Com isso, gestores de nível intermediário que possuem mais liberdade, isto é, podem expor suas ideias e percepções em relação às decisões da organização, e possuem informações disponíveis sobre os processos de trabalho tendem a se sentirem mais motivados para desenvolver seu trabalho (Spessatto & Beuren, 2013). A clareza quanto aos procedimentos éticos eleva o sentimento de motivação do gestor, visto que os gestores têm a percepção de que as normas e regras se aplicam a todos (Beuren et al., 2016).

Assim, quando a organização padroniza as regras e procedimentos de trabalho a todos os funcionários, os gestores de nível intermediário tendem a ter maior motivação autônoma para desenvolver seu trabalho (Roussillon Soyer et al., 2022). Com isso, espera-se que no cenário organizacional brasileiro, gestores de nível intermediário que percebem a justiça processual no ambiente de trabalho, apresentem maior motivação autônoma para desenvolver seu trabalho. Neste sentido, apresenta-se a terceira hipótese de pesquisa:

***H<sub>3</sub> – O sentimento de justiça processual se relaciona de forma positiva com a motivação autônoma.***

Pelas lentes da teoria da autodeterminação existem diferentes forças que movem as pessoas a agir em um contexto relacionado ao trabalho pela distinção entre motivação autônoma e controlada (Gagné e Deci, 2005). A motivação autônoma é considerada mais adequada para fazer previsões sobre o desempenho dos gestores (Vansteenkiste et al., 2008; Van Der Hauwaert et al., 2022). Visto que, instiga os gestores a se comportarem da maneira que acreditam ser mais adequada ou eficiente, dependendo da experiência profissional de cada gestor (Gagné e Deci, 2005).

A motivação controlada tem demonstrado consistentemente não produzir resultados de trabalho benéficos importantes, como bem-estar, satisfação no trabalho e desempenho dos gestores (Gagné e Deci, 2005; Vansteenkiste et al., 2008). Assim, neste estudo, investiga-se a motivação autônoma, devido ser considerada o tipo de motivação mais eficaz (Gagné e Deci, 2005; Vansteenkiste et al., 2008; Van Der Hauwaert et al., 2022). Ainda segundo Wong-On-Wing et al. (2010) a motivação autônoma é o fator que leva o indivíduo a desenvolver algo, visto que gestores motivados desempenham sua tarefa de forma mais eficiente.

Apresentando desempenho superior em todos os aspectos, como determinação e linhas de ação de seu departamento, coleta e análise de informações, troca de ideias e de percepções com os gestores de outros departamentos (Van Der Hauwaert et al., 2022). Wong-On-Wing et al. (2010) indicam que a motivação autônoma está positivamente relacionada ao desempenho gerencial. Além disso, Kunz (2015) descobriu que a avaliação de desempenho aumentou o esforço de trabalho apenas para pessoas com alta motivação autônoma.

Dito isso, espera-se que no cenário organizacional brasileiro a motivação autônoma leve os gestores a trabalhar para aumentar seu desempenho gerencial. E com isso, apresenta-se a quarta hipótese desta pesquisa:

***H<sub>4</sub> – A motivação autônoma se relaciona de forma positiva com o desempenho gerencial.***

O ambiente de trabalho mais habilitante permite que o gestor tenha informações sobre os processos de trabalho que estão sob sua responsabilidade (transparência interna), e dos demais departamentos da organização (transparência global) (Adler & Borys, 1996; De Baerdemaeker & Bruggeman, 2015; Franco-Santos & Otley, 2018; Van der Hauwaert et al., 2022). Assim, quando as regras são aplicadas a todos, os gestores percebem a ambiente de trabalho como justo, elevando seu sentimento de justiça processual (Beuren et al., 2016; Lepistö & Lepistö, 2024).

Quando o gestor possui a possibilidade de reparar contingências no ambiente de trabalho, sente que está em um local em que os processos existentes para o reconhecimento e a avaliação de desempenho são juntos (Spessatto & Beuren, 2013). Com isso, ter a percepção de que os processos são realizados de forma justa e ter a percepção de que sua opinião é levada em consideração no momento da tomada de decisão permite que os gestores sintam maior desempenho gerencial (Susiana et al., 2018; Dalimunthe et al., 2024).

Gestores de nível intermediário que percebem que o local de trabalho é justo e que se sentem ouvidos pela empresa, tendem a trocar informações com as pessoas na organização que não sejam seus subordinados, a fim de se relacionar e ajustar programas (Susiana et al., 2018). Tendem a alavancar os interesses gerais da organização por meio de palestras, consultas, ou contato com outras pessoas fora da organização, no intuito de atingir as metas impostas pela organização (Susiana et al., 2018).

Com isso, espalha-se que gestores de nível intermediário que possuem um ambiente de trabalho moldado para oferecer maior bem-estar, tenham a percepção de justiça na organização, e com isso tenham maior desempenho gerencial. Neste sentido, elabora-se a quinta e última hipótese desta pesquisa:

***H<sub>5</sub> – O sentimento de justiça processual medeia de forma positiva a relação entre o sistema de medição de desempenho habilitante e o desempenho gerencial.***

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### ***3.1 Contexto da população, coleta de dados e amostra***

A população objeto desta pesquisa são os gestores de nível intermediário das 1.000 maiores e melhores empresas do Brasil, considerando a avaliação realizada pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais - IBMEC, juntamente com o comitê executivo da Revista Exame do ano de 2022. Segundo Van der Hauwaert et al. (2022) os gestores de nível intermediário possuem conhecimento sobre o PMS habilitante e das normas impostas pela administração da empresa.

Após o levantamento da população desta pesquisa, fez-se o pré-teste do constructo deste estudo, sendo realizado mediante à aplicação do instrumento de pesquisa enviado via e-mail para três profissionais que desenvolvem a atividade de gestão de nível intermediário e quatro doutorandos, pesquisadores da área de contabilidade gerencial do programa de pós-graduação em ciências contábeis e administração da universidade regional de Blumenau. Inicialmente, explicou-se a finalidade do pré-teste aos convidados, sendo solicitada a sua participação e colaboração para que avaliassem cada item, e caso entendessem pertinente, apontassem os questionamentos que não se apresentavam de forma clara.

Com isso, mediante solicitação se fez a alteração de algumas palavras para que os itens do constructo se adequassem ao cenário organizacional brasileiro. Para proceder com a coleta de dados, foi elaborado um questionário apresentado em três blocos, sendo carta de apresentação, características demográficas e medidas do questionário. Ainda, no início do questionário, fez-se a apresentação o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual os participantes aceitaram participar da pesquisa e autorizam a utilização dos dados coletados para publicações científicas. Destaca-se ainda, que a participação dos gestores de nível intermediário ocorreu de forma voluntária.

Deste modo, deu-se início ao envio dos questionários<sup>1</sup>, sendo enviados 1.359 convites no período entre novembro de 2023 a janeiro de 2024, após o aceite do convite, fez-se o envio dos questionários aos profissionais. 642 convites foram aceitos, destes, 145 retornaram, porém, 17 continham *outliers*<sup>2</sup>. Resultando em 128 respostas válidas, representando uma amostra final de 9,41%.

---

<sup>1</sup> Destaca-se que não foram enviados convites para os gestores de todas as 1.000 maiores e melhores organizações que compõem a população, e que foram enviados seis convites por organização.

<sup>2</sup> Foram considerados *outliers* as respostas que se encontravam incompletas (1), as respostas na qual o gestor descreveu não possuir subordinados a seu comando (6). E ainda as respostas na qual o respondente afirmou ter apenas um nível acima (dez), visto que este nível normalmente é representado pela diretoria e pelo CEO da organização (Lavarda et al., 2010).

### 3.2 *Mensuração das variáveis*

As medidas utilizadas neste trabalho foram operacionalizadas a partir da literatura relacionada, deste modo o instrumento de pesquisa adotado para a coleta de dados foi desenvolvido com questões objetivas, contemplando as variáveis analisadas no estudo. Para captar o PMS habilitante, utilizou-se o constructo desenvolvido por Van der Hauwaert et al., (2022), sendo um constructo formativo de segunda ordem com 24 itens (reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade, seis itens para cada dimensão).

A variável de justiça processual operacionalizada nesta pesquisa foi adaptada por Beuren et al. (2016) para se adaptar no cenário organizacional brasileiro. A primeira versão da variável de justiça processual foi desenvolvida por Burney, Henle e Widener (2009) a partir da literatura proposta por Leventhal et al. (1980). A justiça processual é medida por meio de um constructo reflexivo com sete itens. Para captar a motivação autônoma foi utilizado o constructo de Gagné et al. (2015) sendo este, um constructo de segunda ordem desenvolvido de forma reflexiva com seis itens de escala tipo *Likert* (7 pontos).

A última variável utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa é o desempenho gerencial, que teve sua primeira versão desenvolvida por Mahoney em 1965, sendo que a primeira versão do constructo contava com oito questões de escala *likert*. A versão do constructo utilizada para esta pesquisa foi remodelada por Zonatto et al. (2019), o constructo constituído de forma reflexiva passou a ter nove itens para captar o desempenho gerencial no contexto orçamentário brasileiro. Todos os constructos da pesquisa possuem escala tipo *Likert* (sete pontos).

### 3.3 *Técnica aplicada na análise dos dados*

Considerando que as medidas utilizadas para a coleta de dados partiram do mesmo questionário, existe a possibilidade de haver viés de método comum, assim, fez-se o teste de fator único de Harman (Podsakoff e Organ, 1986). Para isso, foi realizada a análise fatorial de componentes principais nos 42 itens que mensuram as quatro variáveis da pesquisa. Os resultados revelaram que a variância total explicada por um único fator é de 28,287% (ideal <0,50) (Podsakoff e Organ, 1986).

E o teste (médias e comparação das respostas) para testar o contraste entre as respostas de dois grupos (os primeiros 25% e os últimos 25%) (Af Wählberg & Poom, 2015). Que apresentou resultados ( $p > 0,05$ ) indicaram a inexistência de viés de não resposta. Com isso, os testes indicam que o viés de método comum não é uma preocupação nesta pesquisa.

A utilização do modelo de equações estruturais (SEM), deu-se devido sua prestabilidade nas pesquisas envolvendo o tema gestão, sua robustez em relação à falta de regularidade dos dados da pesquisa. O modelo de equações estruturais ainda pode ser utilizado em modelos teóricos que apresentam determinado grau de complexidade, permitindo que sejam testadas as relações entre os constructos (Hair et al., 2017).

Faul et al. (2009) apresenta a necessidade de reputar a capacidade da amostra, para isso utilizou-se o software *G\*Power* 3.1, para calcular o tamanho do efeito ( $f^2$ ) médio (0.15),  $\alpha$  err prob de 0.05, poder ( $1 - \beta$  err prob) de 0.80, considerando 4 preditores na variável que possuíam o máximo número de setas. Sendo assim, tem-se a necessidade mínima de 108 respostas (Faul et al., 2009). Desta forma, a amostra desta pesquisa foi composta por 128 respostas validas, sendo a amostra considerada adequada para a utilização do *software* PLS4 no modelo proposto.

### 3.4 *Variável de Controle*

Foram incluídas duas variáveis de controle no modelo proposto, considerando que os níveis hierárquicos variam de dois e sete níveis acima do respondente e “inúmeros” abaixo do nível hierárquico do respondente, fez-se a inserção da variável de controle de níveis

hierárquicos (NIVH). Dado que, diferentes níveis hierárquicos podem ter diferentes percepções sobre o PMS habilitante no ambiente organizacional (Van Der Hauwaert et al., 2022). Tempo de trabalho na organização (TTRA), visto que, gestores que trabalham por um longo período em uma organização tendem a ter maior conhecimento sobre as medidas de mensuração do desempenho dos gestores (Beuren et al., 2016). As variáveis de controle foram mensuradas por meio de variável *dammy* (1 = para o segundo e terceiro nível e 0 caso contrário, 1 = para período de experiência superior a 5 anos e um dia e 0 caso contrário).

## 4 RESULTADOS

### 4.1 *Análise Descritiva*

Este tópico apresenta a análise descritiva da pesquisa, a maioria dos respondentes são homens 78,91%, seguido de 20,31% que são mulheres, a amostra ainda contém um respondente 0,78% que descrever ser não binário. Quanto a faixa etária, a maioria possui entre 36 e 45 anos representando 50,00% da amostra, tendo graduação em contabilidade 37,50% e especialização 69,53%, 11,72% dos respondentes descreveram ter pós-graduação, sendo mestrado em contabilidade (cinco gestores), mestrado em administração (dois respondentes) e mestrado em finanças (um respondente). Ainda, sete respondentes afirmaram ter doutorado em contabilidade.

A maioria dos respondentes possuem entre seis e 10 anos de experiência na função 39,84%, seguido de 20,31% que possuem entre dois e cinco anos de experiência. Destaca-se que a maioria dos respondentes trabalham na organização entre dois e cinco anos 32,03%, ainda 42,97% dos respondentes destacaram ter entre um e cinco anos de experiência na função em organizações anteriores. A maioria da amostra é composta por gestores que gerenciam o setor financeiro 13,64%, gestor de contratos 11,82%, gestor de controladoria 10,00%, gestor de investimentos, produção e custos 8,18%, gestor de vendas, administrativo, operacional e agrônomo 6,36% e gestor de riscos 4,55%.

A maioria das organizações estão no mercado entre 51 e 75 anos 38,28%, seguido de 30,47% que estão no mercado entre 26 e 50 anos, 25,00% que possuem entre um e 25 anos de mercado. A maioria das organizações estão situadas no sudeste do país 42,19%, destaca-se que a região sudeste abrange quatro estados, sendo: Rio de Janeiro, Espírito Santo, São Paulo e Minas Gerais, e que sua representatividade é explicada devido a capital do estado de São Paulo ser centro financeiro do país.

Seguido da região sul representando 27,34% do total da amostra, 17,97% afirmaram trabalhar em organizações que atuam em mais de uma região e 4,69% destacaram que opera em todo o Brasil. Quanto ao porte da empresa, 59,38% dos respondentes descreveram ser grande empresa apresentando faturamento superior a 300 milhões, seguido de 18,75% que descreveram ter faturamento entre 90 até 300 milhões, destaca-se ainda que 9,38% dos respondentes preferiram não responder a esta pergunta.

No que tange os níveis hierárquicos, 41,41% dos respondentes afirmaram ter entre dois e três níveis hierárquicos acima de sua função, outros 38,28% descreveram ter entre quatro e cinco níveis acima de sua função, ainda 20,31% destacaram ter mais de seis níveis hierárquicos acima de sua função. Do mesmo modo, 39,84% dos respondentes afirmaram existir entre três e quatro níveis hierárquicos abaixo de sua função, seguido de 33,59% com um e dois níveis abaixo e 14,84% que descreveram existir entre cinco e seis níveis abaixo de sua função.

#### 4.2 Abordagem Quantitativa: PLS-SEM

Conforme descrito por Hair Jr. et al. (2017) as cargas fatoriais acima de 0,500 demonstram a validade do modelo de mensuração, assim, fez-se a remoção<sup>3</sup> de três itens do constructo de PMS habilitante na dimensão reparo que apresentaram carga fatoriais inferiores a 0,500 (REP\_04, REP\_05 e REP\_06). O Painel A da Tabela 1 evidencia a estatística descritiva (intervalo teórico (IT), mínimo e máximo, média e desvio-padrão – DP), a confiabilidade (Alpha de Cronbach > 0,70 e Composite Reliability – CR > 0,70), e a validade convergente (Average Variance Extracted – AVE > 0,50) (Hair Jr. et al., 2017).

**Tabela 1**

*Estatística descritiva, confiabilidade e validade convergente*

<b>Painel A</b>									
Variáveis	IT	Min.	Máx.	Média	DP	AF	CR	AVE	
PMS H	1-7	1	7	5.68	0,946	0.779	0.859	0.609	
Justiça Processual	1-7	2	7	5.15	1,041	0.882	0.909	0.588	
Motivação Autônoma	1-7	2	7	5.44	0,928	0.876	0.910	0.673	
Desempenho Gerencial	1-7	1	7	4.73	1,458	0.901	0.920	0.562	
NIVH	1-0	0	1	0.85	-	-	-	-	
TTRA	1-0	0	1	0.48	-	-	-	-	

<b>Painel B</b>						
Variáveis	DO	JP	MO	NIVH	PMSH	TETRA
Desempenho Gerencial	-					
Justiça Processual	0,552	-				
Motivação Autônoma	0,608	0,857	-			
NIVH	0,068	0,073	0,030	-		
PMSH	0,359	0,717	0,721	0,055	-	
TETRA	0,118	0,114	0,083	0,046	0,126	-

<b>Painel C</b>			
R <sup>2</sup> / R <sup>2</sup> Ajustado			
	0.315 / 0.310	0.370 / 0.360	0.623 / 0.617

**Legenda:** PMSH: Sistema de Medição de Desempenho Habilitante; NIVH: Nível Hierárquico; TTRA: Tempo de trabalho na organização;

**Fonte:** Elaborado a partir de dados da pesquisa (2024).

O Painel B demonstra a validade discriminante *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* – HTMT < 0,95 com construtos conceitualmente semelhantes, sendo considerados adequados (Hair Jr. et al., 2017), o que indica que os modelos são confiáveis para dar continuidade a aplicação da técnica de MEE. Por fim, a Tabela 2 Painel C apresenta o coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>), destaca-se que o coeficiente de determinação da variável de motivação autônoma apresentou maior poder de explicação 62,30%.

#### 4.3 Achados da Pesquisa

A Tabela 2 (Painel A) evidencia os resultados da pesquisa demonstrando que o modelo mais habilitante do PMS leva ao aumento do sentimento de justiça processual dos gestores ( $\beta = 0,606 / p < 0,000$ ). Assim, os gestores que desenvolvem atividade laboram em empresas que possuem a versão mais habilitante do PMS sentem que possuem liberdade para expressar seus pontos de vista e percepções durante o processo de tomada de decisões da empresa. O PMS habilitante ainda proporciona o aumento da motivação autônoma dos gestores, levando-os a se sentirem mais motivados para desenvolver seu trabalho ( $\beta = 0,203 / p < 0,005$ ).

Gestores que sentem que os procedimentos utilizados para tomar decisões na empresa são aplicados de forma consistente, são livres de preconceito e são baseados em informações precisas, possuem maior motivação para desenvolver seu trabalho ( $\beta = 0,650 / p < 0,000$ ). Com

<sup>3</sup> Destaca-se que a remoção desses itens da dimensão reparo do PMS habilitante, não diminuem o poder de explicação da variável.

isso, gestores mais motivados desenvolvem seu trabalho de modo a orientar e liderar o desenvolvimento de seus subordinados e manter a força de trabalho unida visando atingir os objetivos impostos pela organização assim, gestores motivados apresentam maior desempenho gerencial ( $\beta = 0,561 / p < 0,000$ ).

**Tabela 2**

*Resultados das relações investigadas*

<b>Painel A: Hipóteses da pesquisa</b>				
Relações	Coeficiente beta	Estatística T	Valor P	VIF
PMS H → JP	0,606	8,215	0,000	1,000
PMS H → MO	0,203	2,823	0,005	1,020
JP → MO	0,650	10,492	0,000	1,230
MO → DO	0,561	11,192	0,000	1,350
<b>Painel B: Análise do efeito indireto</b>				
Relações	Coeficiente beta	Estatística T	Valor P	VIF
PMS H → JP → DO	0,221	6,342	0,003	-
<b>Painel C: Variável de Controle</b>				
Relações	Coeficiente beta	Estatística T	Valor P	VIF
NIVH → JP	- 0,124	0,598	0,269	-
TEEXP → JP	- 0,226	1,651	0,099	-

**Nota1:** PMS H: Sistema de Medição de Desempenho Habilitante; JP: Justiça Processual; MO: Motivação Autônoma; DO: Desempenho Gerencial.

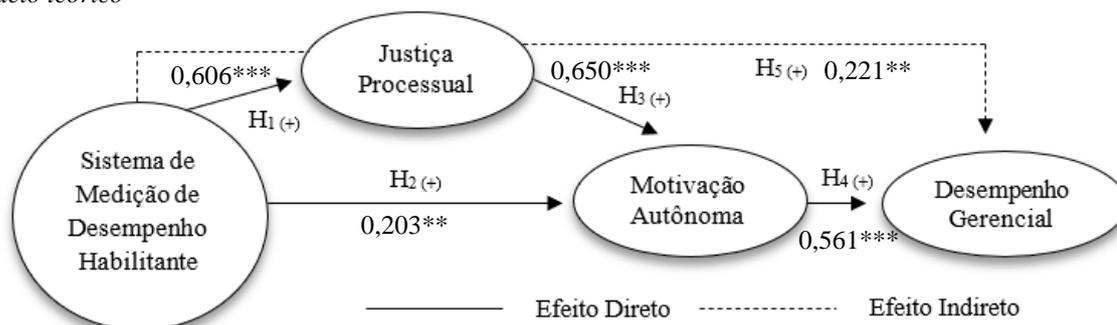
**Nota2:** Utilizou-se *bootstrapping* 5.000 subamostras com teste do tipo bicaudal com nível de significância de 0.05, utilizando o intervalo médio de confiança com submissão ajustada e acelerada.

**Fonte:** Elaborado a partir de dados da pesquisa (2024).

O Painel B apresenta a mediação da pesquisa. Desta forma, o PMS habilitante permite ao gestor perceber maior justiça processual no ambiente de trabalho, e com isso, obter maior desempenho ao desenvolver suas tarefas ( $\beta = 0,221 / p < 0,003$ ). Ainda, o modelo de mensuração demonstrou que o modelo não possui problemas de multicolinearidade (*Variance Inflation Factor – VIF*).

**Figura 1**

*Modelo teórico*



**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2024).

#### 4.4 Análise Qualitativa Comparativa Fuzzy-set (fsQCA)

No intuito de desenvolver uma análise adicional, fez-se a aplicação da técnica fuzzy-set (fsQCA), visando identificar as combinações envolvidas no modelo da pesquisa que permitem a identificação de variáveis que possibilitam atingir o sucesso da variável dependente (desempenho gerencial) desta pesquisa (Ragin, 2009). Esta técnica já foi aplicada por pesquisas anteriores (Bedford et al., 2016). As variáveis analisadas foram o PMS habilitante, justiça processual, motivação autônoma e desempenho gerencial, sendo calibradas em 6 (full membership), 4 (crossover-point) e 2 (full non-membership) (Galeazzo & Furlan, 2018).

A aplicação desta técnica é norteada por alguns passos, o primeiro remete a calibração das variáveis. Com isso, fez-se a calibração das variáveis da pesquisa, este processo consiste na identificação da consistência de pelo menos 0,8 para que as variáveis tenham condições necessárias, e 0,9 que indica que a variável tem condições sempre necessária (Ragin, 2008). A calibração para as variáveis PMS Habilitante (0.803), justiça processual (0.759) e motivação (0.839) foram consideradas condições necessárias para que o desempenho gerencial ocorra. A Tabela 3 evidencia a 2<sup>ª</sup> linhas, que atende a uma consistência mínima de 0,75 (Ragin, 2009). Bem como, indica as soluções necessárias para que os gestores obtenham maior desempenho gerencial.

**Tabela 3**

*Soluções para que os gestores de nível intermediário tenham condições suficientes para atingir alto desempenho*

Variáveis	Configurações para alto Desempenho Gerencial	
	S1	S2
PMS Habilitante		●
Justiça Processual	●	●
Motivação Autônoma		⊗
Cobertura Bruta	0.500	0.367
Cobertura Única	0.195	0.062
Consistência	0.759	0.822
Cobertura Geral da Solução		0.562
Consistência Geral da Solução		0.737

**Legenda:** ● = presença da condição; ⊗ = Ausência de condições; = condição indiferente.

**Fonte:** Elaborado a partir de dados da pesquisa (2024).

Pode-se visualizar na Tabela 5, os resultados contendo duas soluções envolvendo as variáveis da pesquisa. Assim, a (S<sub>1</sub>) aponta que para que os gestores de nível intermediário consigam atingir maior desempenho, é necessária a existência do sentimento de justiça processual no ambiente organizacional, isto é, sentem confiança na alta gestão em relação às métricas de mensuração da remuneração.

A solução (S<sub>2</sub>), aponta que um ambiente de trabalho mais habilitante do PMS, na qual o gestor de nível intermediário tenha acesso a informações (transparência interna e global), possibilidade de solucionar contingências (reparo) e flexibilidade são necessário para que o gestor de nível intermediário consiga atingir maior desempenho gerencial. E ainda, existe a necessidade de justiça processual para que o gestor de nível intermediário tenha maior desempenho gerencial, mas não necessariamente ter motivação autônoma para atingir alto desempenho gerencial.

#### 4.5 *Discussão dos Resultados*

Conforme demonstrado na Tabela 2, pode-se visualizar que todas as hipóteses de pesquisa não foram rejeitadas. Os resultados de mensuração demonstraram que gestores de nível intermediário que percebem o ambiente de trabalho mais habilitante, possuem maior percepção de justiça processual em relação à organização (H<sub>1</sub>). Desta forma, receber *feedback* constante, trabalhar em um ambiente na qual o gestor tem a possibilidade de sentir bem-estar e ter informações disponíveis sobre os processos de trabalho, permitem ao gestor expressar seu ponto de vista e de participar das decisões na organização.

Estes resultados corroboram com os achados anteriores de Susiana et al. (2018), que ao investigar empresas financeiras da Indonésia, descobriram que o PMS habilitante aumenta o sentimento de justiça processual dos gestores. E contradizem os achados de Lepistö e Lepistö (2024) que ao investigar que forma qualitativa a relação entre PMS habilitante e justiça com prestadores de serviços contábeis, descobriram que a liberdade proporcionada pelo PMS habilitante aumenta o sentimento de injustiça destes profissionais.

A segunda hipótese desta pesquisa (H<sub>2</sub>), mostra que o modelo de trabalho mais habilitante do PMS, leva os gestores a sentir maior motivação autônoma para desenvolver seu trabalho. Assim, no ambiente organizacional brasileiro o PMS habilitante faz com que o gestor tenha um sentimento de realização com o trabalho que desenvolve, apresentando sentimento de satisfação pessoal e se identificando com a organização em que trabalha. Ao desenvolver atividade laboram em um ambiente mais habilitante, o gestor de nível intermediário sente que pode definir as metas pela qual será avaliado, levando-o a sentir meio motivação autônoma.

Estes resultados corroboram com os achados anteriores de Van der Hauwaert et al. (2022), que ao investigar o cenário organizacional de empresas belgas, descobriu que as empresas que possui a versão habilitante do PMS, permitem que seus funcionários obtenham uma melhor utilização das informações sobre o trabalho, levando-os a sentirem-se mais motivados. A justiça processual também leva ao aumento da motivação dos gestores de nível intermediário (H<sub>3</sub>). Assim, a liberdade para expressar seu ponto de vista e suas percepções em relação ao ambiente organizacional permitem que os gestores sintam maior motivação para desenvolver o trabalho.

A justiça processual permite que os gestores estejam livres de preconceito em relação as suas decisões, que podem recorrer das compensações obtidas por procedimentos decorrentes da tomada de decisões da empresa. E ainda, possuir a certeza de que os procedimentos utilizados para se tomar decisões na empresa seguem princípios éticos e morais, resultando em maior índice de motivação para desenvolver o trabalho.

Gestores motivados apresentam maior desempenho (H<sub>4</sub>) no trabalho que desenvolvem, com isso, gestores que se sentem realizados, e que sentem satisfação pessoal em relação a seu trabalho e a organização em que desenvolve atividade laboral tendem a elevar as metas e trabalhar de modo a apresentar maior desempenho gerencial. Assim, gestores que possuem informações sobre seu desempenho, utilizam estas informações para alavancar os interesses gerais da organização por meio de palestras, consultas, ou contato com outras pessoas fora da organização e para determinar metas, políticas e linhas de ação mais elevadas. Neste sentido, a motivação faz com que o gestor seja mais eficiente em seu trabalho, e com isso, obtenha maior desempenho gerencial.

Os resultados da pesquisa desenvolvida por Van der Hauwaert et al. (2022), demonstraram que a motivação autônoma leva a maior desempenho de gestores belgas, isto é, levando-os a coleta e preparação de informações, no intuito de atingir os objetivos da empresa, e com isso obter maior desempenho gerencial. Ainda, um ambiente de trabalho mais habilitante, em que o gestor possui maior liberdade para desenvolver seu trabalho e flexibilidade para fazer suas escolhas, levam o gestor a sentir maior sentimento de justiça processual que, por consequência, aumenta o desempenho dos gestores (H<sub>5</sub>).

**Tabela 3**

*Hipóteses testadas na pesquisa*

<b>Hipóteses de Pesquisa</b>	<b>Relação Encontrada</b>
<i>H1. O sistema de medição de desempenho habilitante se relaciona de forma positiva e significativa com o sentimento de justiça processual.</i>	Não Rejeitada
<i>H2. O sistema de medição de desempenho habilitante se relaciona de forma positiva e significativa com a motivação.</i>	Não Rejeitada
<i>H3. O sentimento de justiça processual se relaciona de forma positiva e significativa com a motivação.</i>	Não Rejeitada
<i>H4. A motivação do gestor de nível médio se relaciona de forma positiva e significativa com o desempenho gerencial</i>	Não Rejeitada
<i>H5. O sentimento de justiça processual medeia de forma positiva e significativa a relação entre o sistema de medição de desempenho habilitante e o desempenho gerencial.</i>	Não Rejeitada

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024)

A Tabela 3 evidencia os resultados da pesquisa, indicando que o ambiente de trabalho na qual o gestor pode solucionar as contingências do sistema (reparo), possui informações sobre o seu departamento e sobre os demais departamentos da organização (transparência interna e global) e ainda, flexibilidade para desenvolver seu trabalho fazem com que o gestor tenha o sentimento de que seu local de trabalho é justo. Do mesmo modo, o PMS habilitante permite que o gestor tenha maior motivação autônoma para desenvolver seu trabalho.

O sentimento de justiça processual, que representa à estabilidade formal (ou sua ausência) de processos utilizados para a tomada de decisões e seus reflexos, permite que o gestor tenha maior motivação para desenvolver o trabalho. Ainda, a satisfação ao desenvolver o trabalho, a realização pessoal faz com que o gestor trabalhe de modo a atingir as metas importantes pela organização, e com isso obter maior desempenho gerencial. E por fim, um ambiente de trabalho projetado para que o gestor de nível intermediário sinta maior bem-estar, eleva o sentimento de justiça do gestor, que o leva a determinar metas de modo a apresentar maior desempenho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desta pesquisa teve como objetivo analisar o efeito do sistema de medição de desempenho habilitante sobre a justiça processual, sobre a motivação e seus reflexos no desempenho de gestores. Visando atingir ao objetivo de pesquisa, fez-se a elaboração de cinco hipóteses, a amostra da pesquisa contou com 128 gestores de nível intermediário de organizações brasileiras. Para a mensuração dos dados foi utilizada a técnica de modelagem por equações estruturais, os resultados mostraram que todas as hipóteses foram suportadas.

Com isso, pode-se compreender que o ambiente de trabalho mais habilitante, na qual o gestor possui informações sobre seu departamento, e dos demais departamentos da organização (transparência interna e global), permite que o gestor tenha conhecimento sobre as regras impostas pela alta gestão. Do mesmo modo, as informações permitem que o gestor de nível intermediário troque ideias e percepções a respeito das decisões na organização, elevando seu sentimento de justiça processual em relação ao trabalho que desenvolve.

A possibilidade de trabalhar em um ambiente que permite que o gestor tenha maior bem-estar e *feedback* constante, gera motivação autônoma no gestor de nível intermediário, com isso o gestor de nível intermediário sente maior satisfação em relação ao trabalho que desenvolve. Tendo a sensação de que é capaz orientar e liderar seus subordinados e levando a definição de metas mais elevadas. O sentimento de justiça processual em que o gestor de nível intermediário sente que a tomada de decisões na empresa é livres de preconceito, e que os procedimentos utilizados para tomar decisões na empresa são baseados em informações precisas também levam os gestores a sentir maior motivação autônoma ao desenvolver seu trabalho.

Ainda, gestores de nível intermediário motivados desenvolvem seu trabalho orientando e liderando seus subordinados, instigando-os a atingir os objetivos e metas impostos pela organização, e com isso, os gestores de nível intermediário obtêm maior desempenho gerencial. Esta pesquisa apresenta algumas limitações, a caracterização da amostra (não intencional e por acessibilidade) pode comprometer a representatividade da pesquisa, também a amostra ser composta por gestores de diversos departamentos podem os levar a ter percepções diferentes sobre as variáveis. A escala utilizada para mensurar a variável de pesquisa (tipo *Likert* de 7 pontos), podem levar a algum tipo de viés da amostra, o envio do questionário para até seis gestores de nível intermediário de uma organização, pode levar a ocorrer mais de uma resposta por empresa na amostra.

A abordagem exclusivamente quantitativa pode limitar o entendimento sobre as variáveis. O fato de a população ser composta pelas 1.000 maiores e melhores empresas do

Brasil também pode indicar uma limitação, visto que as respostas obtidas dos gerentes de nível intermediário de outras organizações poderiam potencializar os resultados desta pesquisa. Entretanto, mesmo reconhecendo-se a existência de diversas limitações, entende-se que estas limitações não invalidam o desenvolvimento desta pesquisa.

Pesquisas futuras podem abordar a justiça processual e a motivação de forma qualitativa nas organizações, outra sugestão seria investigar o PMS habilitante de forma qualitativa, para compreender a percepção que os gestores possuem sobre PMS habilitante na organização. Inserir no modelo a justiça organizacional, visto que a justiça organizacional demonstra o sentimento de justiça que o gestor possui perante a organização. Assim, pesquisas ainda são necessárias para se compreender a forma com que os gestores visualizam a justiça e a motivação no ambiente organizacional de empresas brasileiras.

## Financiamento

Esta pesquisa não possui órgão financiador.

## REFERÊNCIAS

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative science quarterly*, 61-89. <https://doi.org/10.2307/2393986>.
- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Van Lent, L. (2010). Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, 21(1), 2-16.
- Bastoni, M. A., Tonelli, M. J., & Silva, A. L. (2016). Estratégias de poder de gestores intermediários no Brasil. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 10(4), 1. <https://doi.org/10.12712/rpca.v10i4.779>.
- Beuren, I. M., Barros, C. M. E., & Dal Vesco, D. G. (2016). Percepção de justiça organizacional dos gestores no uso do balanced scorecard para a mensuração do desempenho estratégico. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 10(27), 31-45.
- Burney, L. L., Henle, C. A., & Widener, S. K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra-and in-role performance. *Accounting, organizations and society*, 34(3-4), 305-321.
- Dalimunthe, L., Limakrisna, N., & Lusiana. (2024). EMPLOYEE PERFORMANCE MODEL THROUGH JOB SATISFACTION IN HEALTH OFFICE IN NORTH SUMATRA. *International Journal of Professional Business Review*, 9(3), e02871. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v9i3.2871>
- De Baerdemaeker, J. and Bruggeman, W. (2015) The Impact of Participation in Strategic Planning on Managers ' Creation of Budgetary Slack: The Mediating Role of Autonomous Motivation and Affective Organisational Commitment. *The Journal of Management Accounting Research*, 29, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002>.
- Exame (2022). Melhores e Maiores. Revista Exame. Consultado em 28 de agosto de 2023. <https://mm.exame.com/> Exame (2022).
- 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>.
- Franco-Santos, M. & Otley, D. (2018), “Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20 No. 3, pp. 696-730. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12183>.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>.

- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., ... & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of work and organizational psychology*, 24(2), 178-196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>.
- Ha, T.-S., & Lua, K.-K. (2023). Distributive Justice, Goal Clarity, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Transactional and Transformational Leadership. *Sustainability*, 15(9), 7403. <https://doi.org/10.3390/su15097403>.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the academy of marketing science*, 45, 616-632. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0517-x>.
- Hartmann, F., & Slapničar, S. (2009). Como a avaliação formal de desempenho afeta a confiança entre gerentes superiores e subordinados. *Contabilidade, Organizações e Sociedade*, 34(6-7), 722-737. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.11.004>.
- Ihsan, A. M. N. (2023). Intrinsic Motivation as Mediation Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior (Study on Employees of PDAM Tirta Anom, Banjar City). *Jurnal Syntax Admiration*, 4(8), 1142-1156. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i8.693>.
- Kunz, J. (2015). Objectivity and subjectivity in performance evaluation and autonomous motivation: An exploratory study. *Management Accounting Research*, 27, 27-46. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.01.003>.
- Lavarda, R. A. B., Canet-Giner, M. T., & Peris-Bonet, F. J. (2010). Como os gerentes intermediários contribuem para o processo de formação da estratégia: conexão dos processos estratégicos com as práticas estratégicas. *Revista de Administração de Empresas*, 50(4), 358-370. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902010000400002>.
- Lepistö, L. & Lepistö, S. (2024), "Performance management systems in a shared service centre: an exploration of organisational injustice", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 11 No. 2, pp. 375-391. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2022-0231>.
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The job (s) of management. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 4(2), 97-110. <https://doi.org/10.1111/J.1468-232X.1965.TB00922.X>.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>.
- Pathardikar, A. D., Mishra, P. K., & Sahu, S. (2023). Procedural justice influencing affective commitment: mediating role of organizational trust and job satisfaction. *Journal of Asia Business Studies*, 17(2), 371-384. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2021-0356>.
- Pfister, J.A., Peda, P. and Otley, D. (2023), "A methodological framework for theoretical explanation in performance management and management control systems research", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 201-228. <https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2021-0193>.
- Roussillon Soyer, C., Balkin, D. B., & Fall, A. (2022). Unpacking the effect of autonomous motivation on workplace performance: Engagement and distributive justice matter. *European Management Review*, 19(1), 138-153. <https://doi.org/10.1111/emre.12476>.

- Roussillon S. C., Balkin, D. B., & Outono, A. (2021). Desvendando o efeito da motivação autônoma no desempenho no local de trabalho: engajamento e justiça distributiva importam! *European Management Review*, 19(1). <https://doi.org/10.1111/emre.12476>.
- Santos, V. dos, Beuren, I. M., & Marques, L. (2023). Desenho e uso justos do processo orçamentário e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32(85), 29-45. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202010750>.
- 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, 194-212. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805850>.
- Spessatto, G., & Beuren, I. M. (2013). Análise das diferenças na implantação do Balanced Scorecard nas maiores empresas da região sul do Brasil. *Gestão & Produção*, 20, 387-404. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013000200010>.
- Susiana, S., Yusnaini, Y., Gaol, M. B. L., Ghozali, I., & Fuad, F. (2018). Comprehensive performance measurement system, procedural fairness and managerial performance. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(4).
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis.
- Ting, L., & Ahn, J. (2023). The role of medical service employees' psychological needs in the medical service sector. *Current Psychology*, 1-11. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05022-0>.
- Van der Hauwaert, E., & Bruggeman, W. (2015). The effect of monetary rewards on autonomous motivation in an enabling performance measurement context. *Corporate Ownership & Control*, 12(3), 341-356.
- Van der Hauwaert, E., Hoozée, S., Maussen, S., & Bruggeman, W. (2022). The impact of enabling performance measurement on managers' autonomous work motivation and performance. *Management Accounting Research*, 55, 100780. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100780>.
- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). Self-Determination Theory and the Explanatory Role of Psychological Needs in Human Well-Being\*. *Oxford University Press EBooks*, 187–223. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199532148.003.0009>.
- Zonatto, V. C. S., Weber, A., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos da Participação Orçamentária na Assimetria de Informação, Estresse Ocupacional e Desempenho Gerencial. *Revista de Administração Contem-porânea*, 23(1), 67-91. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170327>.
- Wong-On-Wing, B., Guo, L., & Lui, G. (2010). Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting: Antecedents and Consequences. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), 133–153. <https://doi.org/10.2308/bria.2010.22.2.133>.