

**O IMPACTO DO EMPODERAMENTO PSICOLÓGICO NO SISTEMA DE  
CONTROLE GERENCIAL E NAS MÉTRICAS DE DESEMPENHO OPERACIONAL**

**THE IMPACT OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON MANAGEMENT  
CONTROL SYSTEM AND OPERATIONAL PERFORMANCE MEASURES**

**EL IMPACTO DEL EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO EN EL SISTEMA DE  
CONTROL DE GESTIÓN Y LAS MÉTRICAS DE DESEMPEÑO OPERATIVO**

Maximilian Zanelato Bordin

<https://orcid.org/0000-0002-1906-0703>

Mestre em Conroladoria e Finanças (2020) pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo

Octavio Ribeiro de Mendonça Neto

<http://orcid.org/0000-0002-6123-6733>

Professor Adjunto · Universidade Presbiteriana Mackenzie, SP

José Carlos Tiomatsu Oyadomari

<https://orcid.org/0000-0003-3059-3102>

Doutor em Ciências Contábeis Universidade Presbiteriana Mackenzie, SP

Editor Científico: José Edson Lara  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 16/12/2021  
Aprovado em 10/08/2022

This work is licensed under a Creative Commons Attribution – Non-Commercial 3.0 Brazil

## Resumo

**Objetivo do estudo:** apresentar o projeto de revisão dos processos e responsabilidades dos colaboradores implantado em uma central de atendimento pós-venda com o objetivo de aumentar o empoderamento psicológico de seus colaboradores, detalhando o sistema de controle gerencial (SCG) e as métricas de desempenho operacional (MDO) utilizados e os impactos do respectivo projeto nos indicadores existentes.

**Metodologia/abordagem:** A metodologia utilizada foi bibliográfica, aplicada, exploratória e pesquisa de campo. Acompanhou-se as atividades diárias da central de atendimento, observou-se os atendimentos aos clientes e colaboradores impactados e acompanhou-se o processo de seleção e avaliação pela equipe de monitoria. Isto permitiu coletar e resumir os resultados dos indicadores que compõem tanto o SCG quanto as MDO.

**Originalidade/Relevância:** carência de estudos que investigaram os efeitos da adoção do empoderamento psicológico em atividades operacionais. Além disso, os poucos encontrados não apresentam, detalhadamente e de forma prática, o SCG e as MDO utilizados em centrais de atendimento pós-venda.

**Principais resultados:** o empoderamento psicológico manteve todos os indicadores do SCG e das MDO estáveis, com uma melhora significativa no prazo médio de resposta, através da abertura de chamado, e nos controles de absenteísmo.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** constatou-se a carência de estudos que investigam os efeitos da adoção do empoderamento psicológico em departamentos ou atividades operacionais, sendo que poucos apresentam, detalhadamente, os SCG e MDO adotados em operações de centrais de atendimento. Verificou-se ainda que a implantação do empoderamento psicológico em empresas de grande porte não é tão complexa e improvável de acontecer.

**Palavras-chave:** Central de Atendimento, Empoderamento Psicológico, Métricas de Desempenho Operacional, Sistema de Controle Gerencial.

## Abstract

**Objective:** to present the project to review the processes and responsibilities of employees implemented in an after-sales service center with the objective of increasing the psychological empowerment of its employees, detailing the management control system (SCG) and performance metrics (MDO) used and the impacts of the respective project on the existing indicators.

**Methodology/approach:** The methodology used was bibliographic, applied, exploratory and field research. The daily activities of the call center were monitored, the services provided to customers and impacted employees were observed and the selection and evaluation process by the monitoring team was monitored. This made it possible to collect and summarize the results of the indicators that make up both the SCG and the MDOs.

**Originality/Relevance:** lack of studies that investigated the effects of adopting psychological empowerment in operational activities. In addition, the few found do not present, in detail and in a practical way, the SCG and MDO used in after-sales service centers.

**Main results:** psychological empowerment kept all indicators of the SCG and MDO stable, with a significant improvement in the average response time, through the opening of a ticket, and in absenteeism controls.

**Theoretical/methodological contributions:** there is a lack of studies that investigate the effects of the adoption of psychological empowerment in departments or operational activities, and few present, in detail, the MCS and MDO adopted in call center operations. It was also found that the implementation of psychological empowerment in large companies is not so complex and unlikely to happen.

**Keywords:** Management Control System, Operational Performance Measures, Psychological Empowerment, Customer Service Centers

## Resumen

**Objetivo:** presentar el proyecto de revisión de procesos y responsabilidades de los empleados implementado en un centro de servicio postventa con el objetivo de incrementar el empoderamiento psicológico de sus empleados, detallando el sistema de control de gestión (SCG) y métricas de desempeño (MDO) utilizados y los impactos del respectivo proyecto sobre los indicadores existentes.

**Metodología/enfoque:** La metodología utilizada fue la investigación bibliográfica, aplicada, exploratoria y de campo. Se monitorearon las actividades diarias del call center, se observaron los servicios brindados a los clientes y empleados impactados y se monitoreó el proceso de selección y evaluación por parte del equipo de monitoreo. Esto permitió recopilar y resumir los resultados de los indicadores que componen tanto el SCG como los MDO.

**Originalidad/Relevancia:** falta de estudios que investigaran los efectos de adoptar el empoderamiento psicológico en las actividades operativas. Además, los pocos encontrados no presentan, de forma detallada y práctica, los SCG y MDO utilizados en los centros de servicio postventa.

**Principales resultados:** el empoderamiento psicológico mantuvo estables todos los indicadores del SCG y MDO, con una mejora significativa en el tiempo promedio de respuesta, a través de la apertura de un ticket, y en los controles de ausentismo.

**Aportes teóricos/metodológicos:** faltan estudios que investiguen los efectos de la adopción del empoderamiento psicológico en departamentos o actividades operativas, y pocos presentan, en detalle, los MCS y MDO adoptados en operaciones de call center. También se encontró que la implementación del empoderamiento psicológico en las grandes empresas no es tan compleja y poco probable que suceda.

**Palabras clave:** Centro de Servicio Postventa, Empoderamiento Psicológico, Métricas de Desempeño Operativo, Sistema de Control de Gestión.

## 1 INTRODUÇÃO

As centrais de atendimento ao cliente (*customer service centers*), também conhecidas como centrais de chamada (*call centers*) são departamentos criados dentro das organizações para atuarem como canais de comunicação e facilitadores do diálogo com clientes, resultando em benefícios para ambas as partes. Em relação aos clientes, os benefícios principais são o acesso direto à empresa através de uma área especializada no atendimento composta por

profissionais tecnicamente capacitados e, em relação as organizações, os benefícios são o reforço da lealdade à marca e a segurança transmitida aos consumidores com comunicação personalizada (Zülzke, 1990). Os serviços de atendimentos pós-vendas (*after-sales services*) são conceituados como toda e qualquer assistência que uma empresa pode oferecer aos seus clientes, após a venda do produto ou a finalização da prestação do serviço, para mantê-lo pronto para o uso (Sheth, Mittal, & Newman, 2001).

O empoderamento psicológico é conceituado como experiências positivas resultantes das tarefas executadas pelos indivíduos, produzindo motivação e satisfação, refletindo na sua orientação em relação a sua responsabilidade no trabalho, sendo que aqueles que se sentem mais competentes sobre suas habilidades e são mais capacitados mostrarão um desempenho mais positivo, melhorando os resultados de suas organizações (Meyerson & Kline, 2008; Thomas & Velthouse, 1990). As consequências do empoderamento psicológico são a eficácia gerencial, definida como o grau em que um funcionário de nível gerencial cumpre ou excede as expectativas da função de trabalho, considerando-se competentes e capazes de influenciarem significativamente seus ambientes de trabalho e comportamento inovador, que fornece aos indivíduos um caminho potencial para se engajarem em atividades criativas envolvidas na adaptação de organizações. (Spreitzer, 1995)

Os SCG, sistemas de controle gerencial (*management control systems*), por sua vez, são procedimentos e sistemas formais, desenvolvidos e implantados pelos colaboradores de nível gerencial, que usam informações necessárias aos processos decisórios, planejamentos e avaliações diversas com o objetivo de manter ou alterar padrões na atividade empresariais, controlando os problemas que não podem ser evitados e fornecendo foco nas atividades projetadas a garantir o seu funcionamento impactando na sua capacidade de sobreviverem em ambientes incertos. (Merchant & Van Der Stede, 2007; Otley, 1994; Simons, 1987) Dentro deste contexto, o objetivo dos sistemas de controle passa a ser a viabilização do empoderamento psicológico, incentivando grupos de trabalho, de todos os níveis, a se envolverem em suas tarefas, assumindo a responsabilidade de manter a viabilidade de sua área de atuação, e, conseqüentemente, da organização (Otley, 1994).

Compondo os SCG, as MDO, métricas de desempenho operacional (*operational performance measures*), são expressões quantitativas de como os funcionários operacionais

realizaram suas tarefas e envolve, além do compartilhamento de informações, o consenso entre subordinados e superiores, sendo o seu processo de escolha um dos desafiadores e críticos para o atingimento das estratégias organizacionais, haja vista que o desenvolvimento de métricas válidas e adequadas são meios importantes para traduzir a estratégia de uma organização em ação, necessitando de um grau certo de especificidade de contexto para serem significativas para os gerentes e funcionários, requerendo ainda uma compreensão de como os processos e resultados são monitorados e problemas resolvidos (Groen, Wouters, & Wilderom, 2017; Ho, Wu, & Wu, 2014; Ittner & Larcker, 1998; Shields & Shields, 1998; Wouters & Roijmans, 2011).

Dentro deste contexto, a Conceito Seguros, nome fictício dado a uma multinacional americana do segmento de seguros, com mais de 100 anos de presença no Brasil e prêmios emitidos em torno de R\$ 4 bilhões, buscando maximizar a satisfação de seus clientes, iniciou em outubro de 2019 o projeto de revisão dos processos e responsabilidades de parte de sua central de atendimento pós-venda, exclusiva aos assuntos relativos à cobrança, com o objetivo de aumentar o empoderamento psicológico de seus colaboradores. Nesta central, os atendimentos aos clientes ocorrem de três formas, ou seja, por *chat*, com 13 funcionários, por abertura de chamado, com 13 funcionários, e por telefone, com 65 funcionários. A equipe ainda é composta por um supervisor de atendimento, que reporta a um gerente de operações. O atendimento via telefone, que representa o maior volume de contatos, não foi inicialmente incluído no projeto.

Em relação a operacionalização do atendimento, quando um cliente contactava a central de atendimento pós-venda, sua solicitação poderia ser atendida em até três diferentes níveis de atendimento, cuja segregação e escalonamento eram feitos através de regras pré-definidas pela liderança com base na complexidade da solicitação. Os níveis de atendimento um e dois eram feitos pela própria central de atendimento pós-venda, através de *chat* e abertura de chamados, sendo o terceiro nível tratado pela tesouraria. Vale ressaltar também que aproximadamente 69% dos clientes que contactavam a central de atendimento pós-venda eram atendidos através do primeiro nível e os outros 31% através do segundo e terceiro níveis.

Outro ponto importante a ser ressaltado é que a Conceito Seguros mantinha a qualidade do atendimento da respectiva central pós-venda através de controles rígidos

acompanhados por equipes especializadas de monitoria, sendo reconhecidos, advertidos ou penalizados aqueles funcionários que não seguiam estritamente as regras estabelecidas e que não atingiam os resultados mínimos requeridos.

Portanto, o empoderamento psicológico da central de atendimento pós-venda ocorreu através da transferência, para o primeiro nível de atendimento, de parte das responsabilidades e poderes detidos pelos segundo e terceiro níveis e também da transferência, para o segundo nível, de parte das responsabilidades e poderes do terceiro nível.

Vale ressaltar, porém, que um dos principais impeditivos para a implementação deste projeto era a possibilidade de piora nos indicadores que faziam parte tanto do SCG e das MDO como, por exemplo, o aumento do tempo médio de atendimento, a redução na taxa média de atendimento e o aumento do prazo médio de resposta, através da abertura de chamado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Empoderamento psicológico

Thomas e Velthouse (1990) conceituaram que empoderar significa dar poder e poder, no entanto, tem vários significados, dentre eles, autoridade, autorização, capacidade, energia e conceituaram o empoderamento psicológico (*psychological empowerment*) como sendo um estado que normalmente se refere à motivação intrínseca da tarefa, que são experiências positivas resultantes das tarefas executadas pelos indivíduos, produzindo motivação e satisfação, refletindo na sua orientação em relação a sua responsabilidade no trabalho.

Em sendo assim, o empoderamento tem multifaces que não podem ser capturadas em um simples conceito e, desta forma, é manifestado em quatro cognições: significância (*meaningfulness*) refere-se ao valor que um indivíduo atribui a uma meta ou objetivo de trabalho julgada em relação aos seus próprios ideais ou padrões; competência (*competence*) refere-se a crença do indivíduo em sua capacidade de executar as atividades necessárias com habilidade; escolha (*choice*) refere-se o senso de escolha e autonomia do indivíduo em seu trabalho e; impacto (*impact*) refere-se ao grau percebido em que o indivíduo pode influenciar

os resultados no trabalho, ou seja, ao grau em que o comportamento é visto como "fazendo a diferença" em termos de realização do objetivo da tarefa (Thomas & Velthouse, 1990).

Spreitzer (1995) conceitua o empoderamento psicológico como um construto motivacional manifestado em quatro cognições, resultado do trabalho de Thomas e Velthouse (1990), onde juntas refletem uma orientação ativa para um papel de trabalho. Por orientação ativa, entende-se quando um indivíduo deseja e se sente capaz de moldar seu papel e contexto de trabalho. A falta de uma única dimensão cognitiva esvazia, embora não elimine completamente, o grau geral de empoderamento sentido pelo indivíduo. Além disso, em seu modelo, o autor renomeia uma das quatro cognições proposta por Thomas e Velthouse (1990): a cognição escolha (*choice*) é renomeada para autodeterminação (*self-determination*).

Para Spreitzer (1995), dois tipos específicos de informações são antecedentes críticos para o empoderamento psicológico: informações sobre a missão de uma organização, que ajudam a criar um senso de propósito e indicam aos funcionários como agir de acordo com os objetivos da organização e; informações relacionadas ao desempenho, pois reforçam sentimentos de competência e impacto. Além disso, o autor elenca duas consequências do empoderamento psicológico: eficácia gerencial, que é o grau em que um gerente cumpre ou excede as expectativas da função de trabalho, considerando-se competentes e capazes de influenciarem seus empregos e ambientes de trabalho de maneira significativa; comportamento inovador que fornece aos indivíduos um caminho potencial para se engajarem em atividades criativas envolvidas na adaptação de organizações.

Spreitzer, Kizilos e Nason (1997) evolui em seus estudos anteriores e, ainda adotando como base as quatro cognições propostas por Thomas e Velthouse (1990), propõem outros três possíveis influências do empoderamento psicológico: eficácia (*effectiveness*), onde o empoderamento impacta diretamente na performance dos indivíduos; satisfação no trabalho (*work satisfaction*), onde indivíduos empoderados se sentem mais felizes e satisfeitos profissionalmente e; tensão relacionada ao trabalho (*job related strain*), onde indivíduos que se sentem mais competentes em relação as suas habilidades sentem menos tensão no trabalho.

## 2.2 Sistema de controle gerencial

Com o objetivo de controlar os problemas que não podem ser evitados, os gerentes das organizações devem implementar um ou mais mecanismos de controle que geralmente são denominados na literatura internacional sobre o tema de controle gerencial (*management control*). A coleção de mecanismos de controle utilizada é chamada de SCG, sistemas de controle gerenciais (*management control systems*) (Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van Der Stede, 2007).

Os SCG são procedimentos e sistemas formais que usam informações para manter ou alterar padrões na atividade organizacional. Esta definição inclui os sistemas de planejamento, sistemas de relatórios e procedimentos de monitoramento, todos estes calcados no uso de informações. Exemplos de atributos dos sistemas de controle incluem o aperto das metas orçamentárias, o uso do controle de custos, a frequência dos relatórios e a intensidade dos resultados do monitoramento de desempenho (Simons, 1987).

Os SCG são atividades essenciais para todas as organizações, pois fornecem o foco naquelas atividades projetadas a garantir o seu funcionamento e, conseqüentemente, sua capacidade de sobrevivência em ambientes incertos e, desta forma, está intimamente ligado a ambas as decisões de posicionamento estratégico e decisões operacionais que garantam a eficácia na implantação das suas estratégias. Dentro deste contexto, o objetivo dos SCG passa a ser a viabilização do empoderamento psicológico, ou seja, incentivando grupos de trabalho, de todos os níveis, a se envolverem em suas tarefas, assumindo assim a responsabilidade de manter a viabilidade de sua área de atuação, e, conseqüentemente, a viabilidade da organização (Otley, 1994).

Os SCG têm o propósito de fornecer informações úteis em processos decisórios, planejamento e avaliações e são adotados para auxiliar a liderança das organizações no atingimento de seus objetivos, sendo influenciados pelas particularidades de onde serão implantadas e utilizadas. Vale ressaltar que sua conceituação evoluiu no decorrer dos anos saindo de sistema mais formal, provedor de informações financeiras quantificáveis com o objetivo de auxiliar a liderança das organizações em seu processo decisório, para um sistema que engloba também diversos outros tipos de informações como informações externas relacionadas ao mercado, clientes e competidores, informações não financeiras relacionadas



ao processo produtivo, além de uma gama de mecanismos de suporte à decisão, controles sociais e informais de pessoas. Sendo assim, o conceito de SCG evoluiu de um sistema passivo e fornecedor de informações à liderança para um sistema muito mais ativo, empoderando as pessoas para atingir seus objetivos (Chenhall, 2003).

Os *levers of control*, também conhecidos como os quatro níveis de controle de Simons (2000), ou seja, controle de crenças, controle de fronteiras, controle de diagnóstico e controles interativos, são considerados seminais nos estudos de SCG. Estes níveis de controles são complementares, alinhados e trabalham simultaneamente para que as organizações consigam atingir os seus objetivos estratégicos. O controle de crenças (*beliefs control*) é definido como o conjunto explícito de definições organizacionais que os gerentes seniores comunicam formalmente e reforçam sistematicamente para fornecer valores básicos, finalidade e direção para a organização. O controle de fronteiras (*boundary control*) lida com o risco de que pessoas cometam erros ou escolhas erradas ao equilibrar lucro, crescimento e controle. O controle de diagnóstico (*diagnostic control*) é definido como o sistema formal de informações que os líderes utilizam para monitorar os resultados organizacionais e corrigir desvios em relação aos padrões de performance estabelecidos. Os controles interativos (*interactive control*) são definidos como o sistema formal de informações que os líderes utilizam para se envolverem nas atividades de decisão dos subordinados, facilitando a comunicação contínua entre os principais líderes e o nível mais baixo de gerenciamento, bem como entre os membros da organização, fornecendo informações sobre incertezas estratégicas e facilitando o debate e o diálogo sobre ameaças e oportunidades.

Já Malmi e Brown (2008) propõem que os SCG devem ser implantados em pacote, pois segundo o autor, este não opera isoladamente, mas sempre em conjunto com outros controles, fornecendo assim uma tipologia conceitual composta por: planejamento (*planning*), que busca estabelecer os objetivos das áreas funcionais da organização, definindo os padrões a serem alcançados deixando claro o nível de esforço e comportamento esperado; controles cibernéticos (*cybernetic controls*), que permitem quantificar um fenômeno ou atividade através de padrões de desempenho ou metas a serem cumpridas; recompensa e compensação (*reward and compensation*), que objetiva motivar e aumentar o desempenho por meio de recompensas para controlar a direção, sendo seus principais componentes as recompensas

financeiras e não financeiras relacionadas ao alcance de metas; controles administrativos (*administrative controls*), que direcionam o comportamento dos funcionários através da organização de indivíduos, monitoramento do comportamento, sendo seus principais componentes o design e estrutura organizacional, estruturas de governança, procedimentos e políticas; controles culturais (*cultural controls*), que compõem os valores, crenças e normas sociais estabelecidas com o objetivo de influenciar o comportamento de seus funcionários, sendo seus principais componentes os controles baseados em valor, controles de clã e símbolos.

### 2.3 Métricas de desempenho operacional

Uma métrica é uma medida verificável, declarada em termos quantitativos ou qualitativos e definida em relação a um ponto de referência. Verificável significa ser baseada em um conjunto de dados acordado e em um processo bem entendido e documentado para converter esses dados na medida e, por ser uma medida, capturam características ou resultados de forma numérica ou nominal. Para ter significado ela deve ser comparada a um ponto de referência, que é uma base de comparação e pode ser um padrão absoluto ou um padrão desenvolvido interna ou externamente. As métricas possuem três funções básicas: controle (*control*), permitindo que gerentes e trabalhadores avaliem e controlem o desempenho dos recursos pelos quais são responsáveis; comunicação (*communication*), fornecendo aos usuários uma sensação de saber o que precisa ser feito sem necessariamente exigir que ele compreenda os meandros dos processos relacionados, sendo que métricas mal desenvolvidas ou implementadas podem levar a frustração, conflito e confusão; melhoria (*improvement*), identificando lacunas entre desempenho e expectativa que idealmente apontam o caminho para intervenção e melhoria (Melnyk, Stewart & Swink, 2004).

As MDO, métricas de desempenho operacional (*operational performance measures*), são expressões quantitativas de como os funcionários operacionais realizaram suas tarefas e envolve o compartilhamento de informações entre subordinados e superiores, por exemplo, são satisfação do cliente, eficiência do processo, pontualidade, qualidade do trabalho concluído (Shields & Shields, 1998). O desenvolvimento de MDO válidas e adequadas são

meios importantes para traduzir a estratégia de uma organização em ação, no entanto, o desenvolvimento de métricas de alta qualidade é desafiador, pois estas precisam do grau certo de especificidade de contexto para serem significativas para os gerentes e funcionários que as usarão (Groen et al., 2017).

As MDO de alta qualidade precisam considerar os principais detalhes dos aspectos de como o trabalho é realizado, como links entre atividades, padrões razoáveis em um contexto específico, recursos usados para as atividades e formas como eventos específicos são registrados e geram dados (Wouters & Roijmans, 2011). Desta forma, somente quando funcionários operacionais e seus gerentes entendem e concordam com as estratégias de suas organizações e seus respectivos métodos de implantação é que eles os trazem para as suas tarefas diárias (Kaplan & Norton, 1992) e, portanto, o consenso entre funcionários operacionais e seus gestores é crítico para o sucesso da implantação das estratégias das organizações em que atuam e também para a efetividade do uso das métricas de desempenho (Ho et al., 2014).

Além de seu impacto no desempenho, o consenso também pode afetar a eficácia do uso de medidas de desempenho na implementação da estratégia, onde a alta dependência de uma medida específica de desempenho pode causar um comportamento disfuncional dos subordinados, resultando em baixo desempenho em algumas situações (Hopwood, 1972). O consenso sobre a implementação da estratégia amplia o efeito de incentivo das medidas de desempenho, reduzindo a incerteza da tarefa percebida dos subordinados e o estresse relacionado ao trabalho e em casos de consenso extremamente alto, os funcionários têm um entendimento claro dos métodos de implementação da estratégia pelo gerente e consideram suas avaliações apropriadas e justas e, desta forma, um peso maior nas medidas de desempenho motiva os funcionários a exercer maior esforço sem causar comportamentos disfuncionais. Se funcionários e gerentes têm um nível mais baixo de implementação da estratégia de consenso, os funcionários percebem as medidas de desempenho como menos completas e a tarefa de promover o desempenho como menos certa e, conseqüentemente, levando a um nível mais alto de estresse e de comportamentos funcionais, como falta de vontade de se comprometer com suas tarefas e um impacto adverso em seu desempenho (Ho et al., 2014).

### 3 METODOLOGIA

Quanto a natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois tem finalidade de testar as teorias clássicas de forma a responder e resolver um problema prático existente (Richardson, 2007). Este tipo de pesquisa é fundamentalmente motivado pela necessidade de resolver problemas concretos inspirados pela curiosidade do pesquisador (Vergara, 2000). Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória pois teve por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema formulado, tornando-o mais explícito (Richardson, 2007) e em áreas de pesquisa na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (Vergara, 2000). Quanto aos procedimentos técnicos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, pois foi desenvolvida a partir de material publicado e acessível ao público em geral, principalmente por livros, artigos científicos e periódicos (Vergara, 2000). Quanto a forma de abordagem, trata-se de uma pesquisa de campo, realizada no local onde ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo (Vergara, 2000).

### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa de campo na central de atendimento pós-venda iniciou-se com uma conversa com o diretor de operações da Conceito Seguros para entendimento dos processos que foram revistos e responsabilidades que foram alteradas de forma a potencializar os benefícios do empoderamento psicológico, ou seja, suas principais etapas, cronogramas, objetivos e as preocupações existentes.

Após esta etapa, o pesquisador vivenciou o dia a dia da central, observou os atendimentos ocorridos através do primeiro e segundo níveis, conversou com colaboradores impactados, compreendeu as responsabilidades e atuação dos supervisores, acompanhou o processo de seleção e avaliação dos atendimentos, por parte da equipe de monitoria, avaliou o processo e material de treinamento, compreendeu o processo de transferência de responsabilidades entre os três níveis de atendimento, entendeu, resumiu e coletou os resultados dos indicadores que compõem tanto o SCG quanto as MDO.

#### 4.1 Processo de empoderamento psicológico

O empoderamento psicológico da central de atendimento pós-venda ocorreu através da transferência de responsabilidades e poderes entre os três níveis de atendimentos existentes. Na Tabela 1 estão listadas as atividades impactadas, apresentando o descritivo e o responsável pela sua execução antes e depois do empoderamento psicológico.

**Tabela 1**

Atividades impactadas pelo empoderamento psicológico

Item	Descritivo atual da atividade	Novo descritivo da atividade	Responsabilidade	
			Antes	Após
a)	Reabilitação de apólice, por solicitação do segurado, quando já consta o parecer da vistoria aceitável.	Reabilitação de apólice, por solicitação do segurado e corretor, quando já consta o parecer da vistoria aceitável.	Nível 1	Nível 1
b)	Baixa de parcelas pendentes e já localizadas, por solicitação do segurado.	Baixa de parcelas pendentes e já localizadas, por solicitação do segurado e do corretor.	Nível 2	Nível 1
c)	Reprogramação de parcela saltada.	Sem alterações.	Nível 2	Nível 1
d)	Reprogramação de parcela com vistoria sob análise, por solicitação do segurado.	Reprogramação de parcela com vistoria sob análise, por solicitação do segurado e corretor.	Nível 2	Nível 1
e)	Devolução de parcelas pagas indevidamente, por solicitação do segurado.	Devolução de parcelas pagas indevidamente, por solicitação do segurado e do corretor.	Nível 2	Nível 1
f)	Reprogramação de parcela com sinistro em casos de reparos autorizados.	Sem alterações.	Nível 2	Nível 1
g)	Localização de debito indevido.	Sem alterações.	Nível 3	Nível 1
h)	Consulta de cheque emitido.	Sem alterações.	Nível 3	Nível 1
i)	Alteração da modalidade de cobrança.	Sem alterações.	Nível 3	Nível 1
j)	Reprogramação de parcela isentando juros pelo atraso no pagamento.	Sem alterações.	Nível 3	Nível 1
k)	Estorno e devolução de parcela baixada automaticamente.	Sem alterações.	Nível 3	Nível 2
l)	Devolução de primeira parcela paga e não vinculada automaticamente na apólice.	Sem alterações.	Nível 3	Nível 2
m)	Reabilitação de apólice para casos de cancelamento solicitados pelo segurado.	Sem alterações.	Nível 3	Nível 2
n)	Acesso à pasta de comprovantes de pagamentos.	Sem alterações.	Nível 3	Nível 2

Fonte: Desenvolvido pelos autores

O item a) representa a reativação da prestação de serviços, por parte da seguradora, com a promessa da quitação das parcelas acordadas, por parte dos seus clientes, deste que a vistoria feita no veículo do segurado, por peritos especializados, seja aprovada. O item b) representa o processo de vinculação manual da parcela paga pelo segurado e a sua respectiva apólice, para aqueles casos que, por quaisquer razões, não ocorreram de forma automática. O item c) representa a alteração do vencimento de uma parcela que não foi paga pelo cliente segurado na respectiva data de vencimento, pois este, erroneamente, pagou uma parcela futura, no vencimento da referida parcela. Já o item d) representa a alteração do vencimento de uma parcela que não foi paga pelo cliente segurado na data de vencimento, para os casos em que a vistoria feita no veículo do segurado, por peritos especializados, ainda não esteja concluída.

O item e) representa a devolução do valor pago indevidamente por um segurado em situações como, por exemplo, de pagamento duplicado de uma única parcela. O item f) representa a alteração do vencimento de uma parcela que não foi paga pelo cliente segurado na data de vencimento, para os casos em que seu veículo esteja sinistrado, ou seja, avariado, e os respectivos reparos já estão autorizados. O item g) representa a comprovação, por parte do colaborador da central de atendimento pós-venda, acessando os diversos sistemas da companhia, a alegação de um segurado de que houve um débito indevido em sua conta corrente. O item h) representa a verificação, nos sistemas da companhia, do status de um crédito que o segurado tenha direito, feito pela companhia através da emissão de cheques, mas que o mesmo alega que ainda não o tenha recebido. O item i) representa a mudança da forma pela qual o cliente deseja pagar as parcelas de seu seguro.

O item j) representa a alteração do vencimento de uma parcela, que não foi paga pelo cliente segurado na data de vencimento, sem a cobrança de multa e juros pelo atraso no pagamento. O item k) representa o cancelamento e devolução de uma parcela paga por um cliente segurado, ao próprio segurado e alguém indicado por ele, quitada por rotinas sistêmicas automáticas. O item l) representa a devolução do pagamento, feito por um cliente segurado, relativo a primeira parcela de uma apólice que, por quaisquer motivos, não foi automaticamente vinculada a apólice e que o segurado tenha desistido da contratação do serviço. O item m) representa a reativação da prestação dos serviços, por solicitação do

cliente segurado, para aqueles casos em que o próprio cliente segurado tenha solicitado o cancelamento da prestação do serviço. O item n) concede acesso, aos colaboradores da central de atendimento, ao local onde estão digitalizados todos os comprovantes de pagamentos feitos pela companhia, sendo este necessário para atendimento das solicitações de comprovantes feitas por diversos clientes.

#### 4.2 Sistema de controle gerencial

O SCG utilizado pela Conceito Seguros em sua central de atendimento pós-venda, apresentado na Tabela 2, é composto por quatro categorias: controles de absenteísmo, controles comportamentais, capacitação e desenvolvimento e normas e manuais de procedimento. Na sequência estão listados os indicadores que compõe este sistema, sendo o período de análise composto por 9 meses antes das alterações dos processos e responsabilidades para aumento do empoderamento psicológico dos colaboradores, ou seja, de janeiro a setembro de 2019, o mês da alteração, outubro de 2019, e 4 meses após, ou seja, novembro 2019 a fevereiro 2020. Vale ressaltar que não houve outro projeto implantado na respectiva central de atendimento no período analisado. Além disso, foram utilizados dados referentes a um período de apenas 4(quatro) meses decorridos após as alterações dos processos e responsabilidades devido a pandemia provocada pelo Covid-19 que impactou significativamente as atividades da central de atendimento pós-venda como, por exemplo, a transferência de todos os colaboradores da companhia para trabalharem em suas casas

**Tabela 2**

Categorias do Sistema de Controle Gerencial da central de atendimento pós-venda

Sistema de Controle Gerencial (SCG)	Indicadores			Variação	
	Jan-Set a)	Out b)	Nov-Fev c)	b) vs a)	c) vs a)
<b>Quantidade de Atendentes</b>	26	26	25	0,0%	-3,8%
<b>Controles de Absenteísmo</b>					
a) Dias de faltas (média mensal)	0,5	0,3	0,3	-32,7%	-31,8%
b) Dias de atraso (média mensal)	0,4	0,1	0,3	-77,5%	-28,0%
c) Índice de absenteísmo (média mensal)	5,0%	2,1%	3,4%	-58,6%	-31,8%
<b>Controles Comportamentais</b>					

a) Tempo conectado nos sistemas (média diária)	8:41:40	8:34:29	8:42:15	-1,4%	0,1%
b) Tempo em pausa não produtiva (média diária)	1:20:44	1:21:41	1:19:20	1,2%	-1,7%
c) Tempo em pausa produtiva (média diária)	0:59:40	0:56:29	0:52:22	-5,4%	-12,2%
d) Percentual em pausa não produtiva	15,5%	15,8%	15,2%	1,6%	-2,1%
e1) Atendimentos diários - Primeiro Nível	84,2	86,8	93,8	3,0%	11,4%
e2) Atendimentos diários - Segundo Nível	99,9	78,0	67,3	-22,0%	-32,7%
e) Atendimentos diários - Totais	90,3	83,4	84,2	-7,6%	-6,7%
<b>Capacitação e Desenvolvimento</b>					
a) Treinamentos periódicos	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
b) Quantidade de “vá-ver” (média mensal)	4,6	4,2	4,6	-8,4%	0,5%
c) Quantidade de Melhorias (média mensal)	1,5	1,2	1,6	-20,0%	1,4%
<b>Normas e Manuais de Procedimento</b>					
a) Quantidade Total	47	47	47	0,0%	0,0%

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Os controles de absenteísmo têm por objetivo mensurar a frequência de trabalho de cada um dos colaboradores, são eles: dias de falta, que representa a quantidade de dias que o colaborador não compareceu ao trabalho; dias de atraso, calculados em horas e convertido em quantidade de dias, representa a quantidade de dias em que o colaborador chegou atrasado no trabalho e; índice de absenteísmo, que representa a quantidade de tempo efetivo não trabalhado pelo colaborador, sendo calculado considerando os dias de falta, somados aos dias de atraso em relação ao total de dias de trabalho possíveis.

Os controles comportamentais têm por objetivo mensurar a produtividade do colaborador quando presente no ambiente de trabalho e executando as suas atividades rotineiras, são eles: tempo conectado nos sistemas, que representa a quantidade de horas diárias o colaborador ficou conectado nos sistemas da companhia; tempo em pausa não produtiva, que representa o total de horas diárias que o colaborador ficou sem trabalhar ou sem estar conectado nos sistemas da companhia, por exemplo, tempo para almoço, tempo de descanso e tempo de banheiro; tempo em pausa produtiva, que representa o tempo que o colaborador ficou em espera, porém trabalhando, para atender o cliente, sendo exemplos o tempo de consulta em outros sistemas diversos (não considerados na medição), tempo em consulta a outros colaboradores ou gerentes e, sendo assim, é considerado tempo produtivo; percentual em pausa não produtiva, que representa o tempo total, em índice, que o colaborador não trabalhou produtivamente em relação ao total de tempo produtivo;



quantidade de atendimentos diários, que representa a quantidade de atendimentos feitos por cada colaborador.

A categoria capacitação e desenvolvimento tem por objetivo garantir que os colaboradores estejam treinados e capacitados a prestarem, de maneira satisfatória, o atendimento aos clientes, são eles: treinamentos periódicos; chamado internamente de “vá-ver”, representa um estímulo da companhia para que seus colaboradores troquem conhecimentos, seja entre pessoas da mesma área, ou mesmo de outras áreas e; melhorias identificadas e implantadas, que representa o processo de melhoria contínua da área de atendimento pós-venda com o objetivo de melhorar os procedimentos existentes e consequentemente a qualidade no serviço de atendimento prestado.

A categoria treinamentos periódicos é considerada pela companhia uma atividade chave para potencializar os benefícios do empoderamento psicológico, haja vista que está relacionada a todas as suas quatro cognições, ou seja, atribuição de valor nas atividades executadas pelos colaboradores, aumento de capacitação, de autonomia e, consequentemente, maximização do sentimento de “fazendo a diferença” no trabalho. Vale ressaltar também que os treinamentos foram significativamente alterados onde, antes da implantação do projeto, seu objetivo principal era somente o aprendizado das regras e procedimentos a serem cumpridos e, após o projeto, seu foco foi alterado para a compreensão dos impactos que as ações ou decisões dos colaboradores podem trazer para a companhia, se transformando em um fórum de discussões com o objetivo de revisão contínua das normas, procedimentos e processos existentes na busca do aumento da satisfação dos clientes segurados em relação aos serviços prestados pela companhia.

As atividades e responsabilidades da central de atendimento pós-venda estão descritas num total de 47 documentos chamados de normas e manuais de procedimento, atualizados tempestivamente e disponíveis para consulta na intranet da Conceito Seguros. Apesar de ser um sistema de controle gerencial extremamente detalhado e organizado, possibilitando acesso, aos colaboradores, a todo tipo de informação necessária para a execução de seu trabalho, sua utilização torna-se complexa e morosa, o que resulta muitas vezes em uma consulta verbal e informal aos líderes da central de atendimento pós-venda, deixando o colaborador dependente das orientações, direcionamentos e conhecimentos da sua liderança.

### 4.3 Métricas de desempenho operacional

As MDO, métricas de desempenho operacional, também utilizadas pela Conceito Seguros na central de atendimento pós-venda e apresentadas na Tabela 3, foram desenvolvidas pela liderança, sem a participação dos colaboradores, e são segregadas em cinco categorias. O período de análise também é composto por 9 meses antes das alterações dos processos e responsabilidades para aumento do empoderamento psicológico dos colaboradores, ou seja, de janeiro a setembro de 2019, o mês da alteração, outubro de 2019, e 4 meses após, ou seja, novembro 2019 a fevereiro 2020.

**Tabela 3**

Categorias das métricas de desempenho operacional da central de atendimento pós-venda

Métricas de Desempenho Operacional (MDO)	Indicadores			Variação	
	Jan-Set a)	Out b)	Nov-Fev c)	b) vs a)	c) vs a)
Quantidade de Atendentes	26	26	25	0,0%	-3,8%
Quantidade de Atendimentos (mensais)	27.456	31.962	31.984	16,4%	16,5%
a) Tempo médio de atendimento	0:11:30	0:11:45	0:11:25	2,2%	-0,7%
b) Taxa de atendimento	97,0%	97,1%	96,6%	0,1%	-0,4%
c) Taxa de nível de abandono	3,0%	2,9%	3,4%	-3,4%	12,8%
d) Taxa de nível de serviço	NA	NA	NA	0,0%	0,0%
e) Prazo médio de resposta - Chamados	12:52:08	9:27:05	10:13:27	-26,6%	-20,6%
f) Avaliação do atendimento pela monitoria	96,8	94,0	96,5	-2,9%	-0,3%

Fonte: Desenvolvido pelos autores

O tempo médio de atendimento é o tempo total investido no atendimento a um cliente considerando o tempo de espera na fila do atendimento, adicionado ao tempo total de contato com o cliente, adicionado também a toda e qualquer atividade que deva ser executada pelo atendente após a finalização do atendimento, como inclusões de dados no sistema.

A taxa de atendimento é um indicador percentual que tem por objetivo mensurar o número de clientes que foram atendidos em um determinado período e, desta forma, é calculado através da divisão entre o total de clientes que foram atendidos e o total de clientes que contataram a organização. A taxa de nível de abandono é um indicador percentual que mensura quantos clientes encerraram o atendimento antes de serem atendimentos pela central de atendimento e, desta forma é calculado através da divisão entre o total de clientes que encerraram o atendimento e o total de clientes que contataram a organização.

A taxa de nível de serviço é também um indicador percentual que tem por objetivo mensurar quantas contatos ou atendimentos foram atendidas dentro um período determinado. Na Conceito Seguros, no atendimento telefônico, existe um objetivo de que 80% de seus clientes sejam atendidos em até 20 segundos, porém este indicador não existe para o atendimento via *chat* ou através de abertura de chamados. O prazo médio de resposta dos atendimentos através da abertura de chamados é um indicador, em tempo, do prazo médio que um colaborador da central de atendimento pós-venda demora para responder, em definitivo, um requerimento de um cliente ou corretor, este iniciado através da abertura de um chamado nos sistemas da companhia. Vale ressaltar que este indicador representa a quantidade de horas uteis de trabalho realizadas pelo colaborador e possui um objetivo a ser cumprido.

A avaliação do atendimento pela da monitoria tem por objetivo avaliar, através do estabelecimento de uma nota, o atendimento de cada um dos colaboradores que atuam na central de atendimento pós-venda. Esta avaliação é realizada com base amostral, sem regras específicas de escolha, e resulta em uma nota que pode variar entre 0 e 100, podendo ter uma nota adicional de 30 caso o atendimento seja classificado como excepcional, resultando em uma nota máxima de 130. Apresentadas na Tabela 4, as categorias avaliadas são: itens de humanização, itens de procedimento, itens de não conformidade grave e atendimento excepcional.

Os itens de humanização, que representam 50% da nota da monitoria, têm por objetivo tornar o atendimento mais humano, benévolo e afável e são avaliados com base em 11 subcategorias. Já os itens de procedimento, que também representam 50% da nota da monitoria, tem por objetivo garantir que todos os procedimentos definidos para a central de atendimento pós-venda estão sendo cumpridos e possuem 12 doze subcategorias.

Por sua vez, os itens de não conformidade graves reduzem a nota do atendimento, caso sejam cometidos erros classificados como graves pela monitoria e são avaliados com base em 22 subcategorias, onde cada não conformidade cometida reduz a nota em 10 pontos, sendo que o atingimento de quatro não conformidades zera a nota do atendente.

Por fim, o atendimento excepcional é conceituado como um atendimento fora do comum e que está muito acima do padrão ou da qualidade normal esperada, tem por objetivo premiar, com trinta pontos adicionais, o colaborador que conduzir um atendimento dentro

destas características. Para esta avaliação, que pode representar uma nota adicional de até 30%, não existem categorias e, desta forma, é considerada subjetiva, porém sempre aprovada em comitê composto por três monitores e o coordenador da central de atendimento pós-venda.

Vale ressaltar também que a representatividade de cada uma das categorias e subcategorias que compõem o processo de avaliação da monitoria foram definidas com base em dados históricos dos impactos que cada uma das interações dos colaboradores, durante o atendimento, pode gerar na satisfação, ou insatisfação, dos clientes em relação aos serviços prestados pela companhia.

**Tabela 4**  
Critério de avaliação dos atendimentos pela Monitoria

<b>Métricas de Desempenho Operacional - Avaliação do Atendimento pela Monitoria</b>	
<b>Itens de Humanização (50% da nota)</b>	<b>Itens de Procedimento (50% da nota)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Escrever em caixa alta</li> <li>b) Usar de palavras positivas</li> <li>c) Usar linguagem simples</li> <li>d) Cumprir normas da língua portuguesa</li> <li>e) Abrir corretamente o atendimento</li> <li>f) Identificar o cliente e personalizar o contato</li> <li>g) Interagir com o cliente</li> <li>h) Permitir que o cliente escreva sem interrupções</li> <li>i) Encerrar corretamente o atendimento</li> <li>j) Demonstrar empatia e acolhimento</li> <li>k) Relacionar e interagir com o cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Cumprimento das regras de reprogramação</li> <li>b) Registro correto do atendimento</li> <li>c) Cumprimento de demais procedimentos existentes</li> <li>d) Realizar a identificação positiva de forma correta</li> <li>e) Realizar atualização do e-mail ou telefone do cliente</li> <li>f) Consultar os sistemas antes de passar a informação</li> <li>g) Responder de acordo com os procedimentos</li> <li>h) Informar os prazos corretamente</li> <li>i) Orientações finais ao cliente</li> <li>j) Solicitar o preenchimento da pesquisa de satisfação</li> <li>k) Registrar corretamente as informações no sistema</li> <li>l) Direcionar corretamente para outros setores.</li> </ul>
<b>Itens de não conformidade grave (redução de 10% na nota por cada não conformidade)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Reprogramar indevidamente as parcelas</li> <li>b) Não questionar se houve sinistro</li> <li>c) Não questionar sobre a duplicidade</li> <li>d) Ações que possam causar prejuízo a imagem</li> <li>e) Gerar retrabalho ou reclamações</li> <li>f) Induzir à fraude ou ao cancelamento</li> <li>g) Prometer algo que não pode ser cumprido</li> <li>h) Falar mal de qualquer área ou pessoas</li> <li>i) Orientar soluções fora da organização</li> <li>j) Orientar que o cliente mova uma ação judicial</li> <li>k) Passar informações confidenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>l) Demonstrar irritação ou impaciência</li> <li>m) Não prestar o atendimento</li> <li>n) Desconectar o diálogo antes de concluí-lo</li> <li>o) Deixar o cliente esperando</li> <li>p) Realizar ligações particulares do ramal</li> <li>q) Utilizar os sistemas para fins pessoais</li> <li>r) Transferir o atendimento erroneamente</li> <li>s) Direcionar para o canal de atendimento errado</li> <li>t) Usar indevidamente o pós-atendimento</li> <li>u) Reclamação procedente em relação ao atendente</li> <li>v) Errar, duas vezes no mês, o mesmo procedimento</li> </ul>
<b>Atendimento Excepcional (nota adicional de até 30%)</b>	

Fonte: Desenvolvido pelos autores

## 5 CONCLUSÃO

Este relato conclui que o projeto de revisão dos processos e responsabilidades de parte de uma central de atendimento pós-venda, exclusiva aos assuntos relativos à cobrança, com o objetivo de aumentar o empoderamento psicológico de seus colaboradores mantém todos os indicadores do sistema de controle gerencial e das métricas de desempenho operacional estáveis, com uma melhora significativa no prazo médio de resposta, através da abertura de chamado, e nos controles de absenteísmo, que tiveram, respectivamente, uma melhora de aproximadamente 20% e 30%. Um destaque negativo é o indicador de taxa de nível de abandono, que piorou aproximadamente 13%, mas pode ser justificável pelo aumento na quantidade de atendimento em aproximadamente 16%.

Vale ressaltar também que este relato ajuda a reduzir lacunas na teoria, haja vista que com base nas pesquisas bibliográficas realizadas para a elaboração desse projeto, percebeu-se a carência de estudos que investigam os efeitos da adoção do empoderamento psicológico em departamentos ou atividades operacionais, sendo que poucos apresentam, detalhadamente, os sistemas de controles gerenciais adotados em operações de centrais de atendimento pós-venda, além das métricas de desempenho operacionais utilizadas.

Uma outra constatação está no fato de que o empoderamento psicológico em empresas de grande porte não é tão complexa e improvável de se acontecer como é exposto na literatura por Henri (2006) e Chenhall (2003, 2006), que afirmam que o empoderamento psicológico, que é uma das características inerentes as organizações que adotam uma cultura flexível, é mais complexo de acontecer em empresas de grande porte, pois conforme as empresas vão crescendo de tamanho, os gerentes precisam lidar com um escopo mais amplo de informações, comunicá-las por meio de canais mais expandidos e coordenar recursos e ações entre grupos maiores de funcionários e, desta forma, já não se faz tão eficiente, pois necessitam de procedimentos mais descentralizados, estruturas sofisticadas e especializadas e sistemas rotineiros de controle rígido para gerenciar a complexidade existente.

## REFERÊNCIAS

- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168.
- Chenhall, R. H. (2006). Theorizing contingencies in management control systems research. *Handbooks of management accounting research*, 1, 163-205.
- Groen, B. A. C., Wouters, M. J. F., & Wilderom, C. P. M. (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 36, 51–66.
- Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, organizations and society*, 31(1), 77-103.
- Ho, J. L. Y., Wu, A., & Wu, S. Y. C. (2014). Performance measures, consensus on strategy implementation, and performance: Evidence from the operational-level of organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 39(1), 38–58.
- Hopwood, A. G. (1972). An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation. *Journal of Accounting Research*, 10, 156-182.
- Ittner, C., & Larcker, D. (1998). Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of management accounting research*, 10, 205–238.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard--measures that drive performance. *Harvard business review*, 70(1), 71–79.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
- Melnyk, S. A., Stewart, D. M., & Swink, M. (2004). Metrics and performance measurement in operations management: Dealing with the metrics maze. *Journal of Operations Management*, 22(3), 209–218.
- Merchant, K., & Van Der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 2nd. ed. Harlow, Essex, England: Prentice Hall, Pearson Education Limited.
- Meyerson, S. L., & Kline, T. J. (2008). Psychological and environmental empowerment: Antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*. 29(5), 444-460.
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 5(3–4), 289–299.
- Richardson, R. J. (2007). *Pesquisa Social - Métodos e Técnicas*. 3a ed. São Paulo: Atlas.
- Sheth, J., Mittal, B., & Newman, B. I. (2001). *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. 1a ed. São Paulo: Atlas.
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49–76.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357–374.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.

- 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.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3a ed. São Paulo: Atlas.
- Wouters, M., & Roijmans, D. (2011). Using prototypes to induce experimentation and knowledge integration in the development of enabling accounting information. *Contemporary Accounting Research*, 28(2), 708–736.
- Zülzke, M. L. (1990). *Abrindo a empresa para o consumidor*. 4a ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.