

Uso do sistema de mensuração de desempenho (PMS) como ferramenta para motivação, satisfação e engajamento

Fabiane Alves Marques

Universidade Federal do Rio Grande - FURG, Brasil

Ana Paula Capuano da Cruz

Universidade Federal do Rio Grande - FURG, Brasil

Débora Gomes de Gomes

Universidade Federal do Rio Grande - FURG, Brasil

Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS, Brasil

Deoclécio Junior Cardoso da Silva

Universidade Federal do Rio Grande - FURG, Brasil

Uso del sistema de medición del desempeño (PMS) como herramienta de motivación, satisfacción y compromiso

El objetivo de esta investigación es comprender cómo el sistema de medición del desempeño (PMS) se refleja en la motivación, la satisfacción y el compromiso laboral de los empleados de una organización. Los datos provienen de 11 entrevistas a coordinadores y gerentes de una refinería de petróleo ubicada en la región sur de Rio Grande do Sul. Se utilizó el enfoque de Henri (2006) y Simons (1995) sobre el sistema de medición del rendimiento junto con los atributos de comportamiento de los empleados (como la motivación, la satisfacción y el compromiso) como elementos para realizar las entrevistas, que luego se analizaron mediante análisis de contenido. (Bardin, 2016). Los resultados demostraron que el uso de PMS está presente en la empresa a



<https://doi.org/10.18800/contabilidade.202402.002>

Contabilidade y Negocios 19 (38), 2024, pp. 36-63 / e-ISSN 2221-724X

través del diálogo, la comunicación, la seguridad y la capacitación. La refinería promueve la motivación, la satisfacción y el compromiso en el trabajo de sus empleados, quienes demuestran un sentimiento de orgullo, placer y felicidad al ser parte de la organización. De esta manera, realizan sus actividades con mayor desempeño, entusiasmo y enfoque. Los hallazgos muestran que el PMS se utiliza de manera diagnóstica e interactiva de manera prometedora en la organización estudiada. Esta investigación es relevante, ya que las organizaciones enfrentan cada vez más desafíos internos y externos, entre los que se encuentran la necesidad de motivar a sus empleados para tener mejor productividad y más compromiso.

Palabras clave: Sistema de medición del desempeño, compromiso de trabajo, motivación, satisfacción laboral

Use of performance measurement system (PMS) as a motivation, satisfaction and engagement tool

This research aims at understanding how the performance measurement system (PMS) is reflected in work engagement, motivation and satisfaction. Data were collected from 11 surveys completed by coordinators and managers from a petroleum refinery located in the southern region of Rio Grande do Sul. Henri (2006) and Simons (1995) approaches on the performance measurement system were adopted together with employee behavioral indicators (such as motivation, satisfaction and engagement) as elements to conduct surveys which were subsequently under content analysis (Bardin, 2016). The results evidenced that PMS is being applied at the company through dialogue, communication, safety and training. The refinery fosters work engagement, motivation and satisfaction, making employees feel proud, content and happy to be part of the organization. This encourages them to have a better performance and carry out their activities enthusiastically and with a clear focus. The findings show that PMS is favorably applied in a diagnostic and interactive manner in the organization under study. The relevance of this research is evident since organizations continually face a rising number of internal and external challenges including the need to motivate employees to increase productivity and reinforce work engagement.

Keywords: Performance measurement system, work engagement, motivation, employee satisfaction

Uso do sistema de mensuração de desempenho (PMS) como ferramenta para motivação, satisfação e engajamento

O objetivo deste estudo é analisar a influência do sistema de mensuração do desempenho (PMS) na motivação, satisfação e engajamento dos colaboradores de uma organização. Para tal, foram realizadas 11 entrevistas com coordenadores e gerentes de uma refinaria de petróleo situada na região sul do Rio Grande do Sul. Estas entrevistas se basearam na abordagem de Henri (2006) y Simons (1995) sobre o PMS e sua relação com atributos comportamentais dos colaboradores,

tais como motivação, satisfação e engajamento. Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo conforme proposto por Bardin (2016). Os resultados mostram que o PMS é implementado na empresa por meio de diálogos, comunicação eficaz, segurança e qualificação dos funcionários. Foi observado que a refinaria estimula a motivação, satisfação e engajamento dos colaboradores, que expressam sentir orgulho, prazer e felicidade em fazer parte da organização. Assim, suas tarefas são realizadas com maior desempenho, entusiasmo e foco. Constatou-se também que o PMS é empregado de maneira diagnóstica e interativa, mostrando-se promissor na organização estudada. Este estudo é relevante, considerando que as organizações contemporâneas enfrentam desafios internos e externos significativos, entre eles, motivar seus colaboradores para alcançar melhor produtividade e comprometimento.

Palavras-chave: Sistema de mensuração do desempenho, engajamento no trabalho, motivação, satisfação no trabalho

1. INTRODUÇÃO

As organizações necessitam de ferramentas gerenciais que ofereçam informações para a tomada de decisões e que permitam manter-se competitivas no mercado. Os sistemas de controle gerencial (SCG) desempenham um papel destacado nesse processo, pois relacionam-se à operacionalização das estratégias organizacionais, incluindo todos os dispositivos e sistemas utilizados pelos gestores para assegurar que os comportamentos e decisões de seus funcionários estejam alinhados com os objetivos e estratégias da organização, mesmo na ausência dos coordenadores ou gerentes (Bandeira et al., 2023; Filomeno et al., 2020).

Este estudo explora o sistema de mensuração de desempenho (*performance measurement system* [PMS]) sob a perspectiva de Henri (2006) e Simons (1995), que propõem seu uso de forma diagnóstica e interativa. É relevante considerar fatores comportamentais quando se busca alavancar o desempenho, conforme demonstrado no estudo de Fitri et al. (2024), o qual revelou que os SCG e o estilo de liderança impactam significativamente no desempenho organizacional. Nesse sentido, a motivação, o engajamento e a satisfação no trabalho são fundamentais para o aprimoramento do desempenho (Chen et al., 2020; Obregon et al., 2024; Santos et al., 2023; Susanto et al., 2023).

Diante disso, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como o sistema de mensuração do desempenho reflete nos atributos comportamentais dos colaboradores? Em outras palavras, busca-se compreender como o sistema

de mensuração do desempenho reflete na motivação, satisfação e no engajamento no trabalho (atributos comportamentais) dos colaboradores de uma organização.

Para atingir este objetivo, optou-se pela exploração dos usos diagnóstico e interativo do PMS, adotando-se a perspectiva de Henri (2006) e Simons (1995). Essa escolha justifica-se pelas características da empresa estudada em relação à estruturação dos controles, que são predominantemente formais, alinhando-se ao modelo de alavancas de controle de Simons (1995), modelo amplamente utilizado na área de controle gerencial (Burghardt & Möller, 2023; Chong & Mahama, 2014; Mahama & Wang, 2023). Além disso, observa-se que atributos comportamentais influenciam no desempenho dos colaboradores e da organização como um todo (Wang et al., 2024).

A maioria dos estudos na área de controle gerencial explora os desdobramentos do uso do PMS concentrando-se apenas em um único atributo comportamental (Awan et al., 2020; Frare et al., 2022). Embora essas investigações forneçam achados relevantes para as organizações, verifica-se uma lacuna na compreensão da dinâmica de múltiplos atributos comportamentais no mesmo contexto. Este estudo busca exatamente preencher essa lacuna, ao fornecer um diagnóstico dos desdobramentos do uso do PMS na motivação, satisfação e, igualmente, no engajamento no trabalho.

A motivação, sendo um atributo psicológico, influencia positivamente no desempenho do colaborador (Medina et al., 2024). A satisfação no trabalho afeta positivamente o desempenho organizacional, evidenciando a importância de sistemas de avaliação que considerem esse construto (Pepple & Ambilichu, 2023). Para tanto, o engajamento no trabalho soma-se aos demais, pois colaboradores engajados possuem uma conexão com as atividades laborais que desenvolve e quando estas fazem sentido para o indivíduo tende a melhorar o seu desempenho (Santos et al., 2023).

Jang et al. (2023) demonstraram que a participação dos funcionários na formulação de um PMS tende a melhorar a satisfação no trabalho, enfatizando a importância desses construtos, aliados ao PMS. Também há evidências de que o uso interativo do PMS se relaciona diretamente com a satisfação e que o uso diagnóstico impacta no comprometimento organizacional (Luiz & Beuren, 2023).

Esta pesquisa torna-se relevante à medida que as organizações enfrentam desafios internos e externos para motivar seus colaboradores a uma maior produtividade e comprometimento. Assim, o estudo contribui ao mapear estratégias sobre como consolidar a imagem organizacional frente ao mercado competitivo, considerando que as variáveis comportamentais influenciam o desempenho organizacional como um todo (Medina et al., 2024; Pepple & Ambilichu, 2023; Santos et al., 2023).

Espera-se que, por meio do mapeamento dos atributos comportamentais (motivação, satisfação e engajamento no trabalho) dos gestores da organização investigada, seja possível desenvolver rotinas e planos de carreira que estimulem os colaboradores a se sentirem mais satisfeitos, motivados e engajados nas tarefas desempenhadas, contribuindo para o desempenho financeiro e não financeiro das organizações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. PMS

O SCG constitui um conjunto de procedimentos e rotinas formais empregados de maneira diagnóstica, interativa, como um sistema de restrições ou de crenças, configurando assim, quatro alavancas de controle (Simons, 1995). Segundo o autor, para se contar com um SCG eficiente e eficaz, é imprescindível que essas alavancas sejam estruturadas adequadamente e utilizadas de forma equilibrada. O PMS, um componente do SCG, emerge como um recurso capaz de ser aplicado de maneira diagnóstica e/ou interativa, fomentando a satisfação e o engajamento laboral (Frare et al., 2022). As organizações desenvolvem sistemas de mensuração de desempenho com o objetivo de monitorar a execução de suas estratégias. Esses sistemas abarcam informações financeiras e não financeiras, sendo que as financeiras relacionam-se a ativos como marcas, patentes e o valor do capital humano, destacando-se aspectos como ética, criatividade e a lealdade do empregado à empresa (Anthony & Govindarajan, 2008; Einhorn et al., 2024; Tu Le et al., 2024). O uso diagnóstico visa ao monitoramento e acompanhamento do alcance de metas, ao passo que o uso interativo é direcionado ao estímulo do aprendizado e da atenção (Appuhami, 2023; Graña-Alvarez et al., 2024; Simons, 1995).

Para Henri (2006), o controle interativo revela-se uma alavanca significativa para o sistema de controle gerencial no que tange ao capital humano, haja vista seu papel no estímulo ao aprendizado organizacional, promovendo o desenvolvimento e possibilitando a identificação de novas estratégias de negócios para a organização. O sistema de controle diagnóstico facilita a realização de *benchmarking* para os esforços voltados a melhorias, permitindo comparações com práticas superiores, contanto que os processos sejam de complexidade similar (Anthony & Govindarajan, 2008).

A fim de entender como o PMS afeta a motivação, a satisfação e o engajamento no trabalho (atributos comportamentais), a gestão pode empregar o PMS de forma diagnóstica ou interativa (Henri, 2006), visando ao desenvolvimento de estratégias e metas organizacionais para os colaboradores. O estudo conduzido por Frare et al. (2022) visou analisar os efeitos do uso (diagnóstico, interativo e combinado) do PMS na

satisfação ambiental e no engajamento no trabalho verde dos empregados. Os resultados demonstraram que tanto o uso diagnóstico quanto o interativo do PMS influenciam positivamente a satisfação ambiental, evidenciando que ambas as formas de controle são essenciais para uma alta satisfação ambiental, abrangendo mais casos, independentemente de idade, gênero e tempo de serviço na empresa.

O PMS pode trazer múltiplos benefícios para a empresa, visto que o uso gerencial dessa ferramenta, nos processos de controle, acompanhamento, comunicação, diálogo, *feedback* e capacitação, resulta em impactos positivos, como aumento da satisfação, motivação e engajamento dos funcionários no trabalho (Frare et al., 2022; Lau & Sholihin, 2005; Souza & Beuren, 2018). No estudo de Burney e Widener (2007), os autores investigam variáveis comportamentais relacionadas ao uso do PMS, oferecendo insights relevantes que corroboram a relação positiva entre estes construtos.

2.2. Atributos comportamentais

2.2.1. Motivação. A motivação representa um desafio organizacional, dado que este elemento é crucial para o alcance das metas empresariais. Para motivar seus colaboradores, a empresa deve valorizar e compreender os atributos que configuram suas necessidades, como autoestima, autorrealização, necessidades fisiológicas, de segurança e sociais (Santos, 2018). Colaboradores motivados apresentam melhor desempenho e são mais envolvidos com a organização. Indivíduos motivados tendem a ser proativos e, geralmente, destacam-se em relação a outros colaboradores, sendo assim promovidos a cargos ou funções superiores. Portanto, para obter um desempenho superior, as organizações devem investir na motivação de seus colaboradores, visto que equipes motivadas possuem maior produtividade e engajamento no trabalho (Elamalki et al., 2024; Silva & Kaulfuss, 2015).

Além disso, pesquisas como a realizada por Kohnen et al. (2024) indicam que a motivação está diretamente associada à liderança, pois um líder engajado com sua equipe pode influenciar positivamente na motivação e no bem-estar no trabalho dos colaboradores. A motivação desempenha um papel crucial para impulsionar o desempenho e a produtividade nas organizações, gerando um impacto positivo (Shanmuganathan & Krishnan, 2024). No estudo conduzido por Aljumah (2023), o autor elucida o impacto da motivação na satisfação no trabalho, evidenciando sua influência positiva nesse contexto.

2.2.2. Satisfação no trabalho. Robbins e Coulter (1996) e Weiss (2002) definem-na como as atitudes dos colaboradores em relação às suas funções e ao ambiente de trabalho. Tal como a motivação, representa um desafio para as organizações. Segundo

Suttikun et al. (2018) e Zhao et al. (2016), a satisfação no trabalho influencia positivamente as empresas, uma vez que colaboradores satisfeitos tendem a apresentar maior compromisso, desempenho e autoeficácia, além de menor intenção de mudança organizacional.

De forma similar, Sandalika e Jayasekara (2017) e Wardiansyah et al. (2024) relatam que a satisfação no trabalho está relacionada ao estado emocional dos colaboradores, influenciado pelo ambiente de trabalho e políticas empresariais. Esta pode ser categorizada em fatores vinculados à empresa e aos colaboradores, como salários, gestão e oportunidades de carreira, e em fatores relacionados ao convívio entre colegas e superiores, como relações amistosas e atitudes positivas em relação ao trabalho (Deb et al., 2023; Gallardo et al., 2010; Gunawan et al., 2024; Rayton, 2006). O suporte organizacional aumenta significativamente a satisfação no trabalho (Côté et al., 2021; Uraon & Kumarasamy, 2024).

2.2.3. Engajamento no trabalho. O engajamento pode ser definido através de fatores emocionais positivos e de alta excitação, sendo caracterizado por energia e envolvimento. Para compreender o engajamento, é essencial observar o contexto temporal, incluindo o dia, o momento e as implicações que contribuem para a sua ocorrência. Embora o engajamento seja um aspecto positivo, é necessário considerar suas possíveis desvantagens para evitar impactos negativos no comprometimento de indivíduos ou grupos dentro de uma organização. Nesse sentido, o engajamento está associado ao desempenho (Bakker et al., 2011; Boccoli et al., 2023; Wittenberg et al., 2024).

O engajamento ocorre quando há um estado de bem-estar efetivo, isto é, quando as emoções de motivação e satisfação, que estão interligadas, são atendidas pela empresa. O nível de engajamento varia de acordo com o grau de prazer experimentado por meio de emoções positivas (Islam & Alam, 2024; Warr, 2007). Segundo Maslach (2011) o engajamento no trabalho está relacionado à capacidade de laborar, ou seja, à disposição (energia e vigor) para desempenhar as funções com dedicação e empenho. Trabalhadores satisfeitos e positivamente engajados em suas posições organizacionais investem em recursos e habilidades para otimizar o desempenho de suas tarefas (Hajjami & Crocco, 2024; Kossyva et al., 2023; Siu et al., 2010).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para responder à questão investigada, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa. Devido a limitações de acesso aos colaboradores operacionais da empresa, o estudo contou com a participação de gerentes e coordenadores, seguindo um protocolo desenvolvido para orientar os procedimentos, regras, questões e o instrumento

da pesquisa (Yin, 2015). Antes da pesquisa, o roteiro de entrevistas foi avaliado por duas pessoas com cargos de gerência em grandes organizações e por uma servidora pública da área administrativa de uma Universidade Federal, permitindo ajustes conforme as sugestões desses colaboradores.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas conduzidas em julho de 2023, na empresa. Todas as entrevistas foram presenciais e gravadas, com a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (Parecer 5.658.215). A empresa analisada é uma refinaria de petróleo fundada em 1937, com cerca de 400 colaboradores diretos em 2023, incluindo 2 diretores, 7 gerentes e 14 coordenadores. Os entrevistados foram selecionados com base nos cargos ocupados, visando capturar a visão gerencial da organização. Assim, todos os diretores (2), gerentes (7) e coordenadores (14) foram convidados para as entrevistas. Devido à disponibilidade dos participantes, foram realizadas 11 entrevistas semiestruturadas (7 coordenadores e 4 gerentes), cada uma com duração média de 30 minutos. Desse modo o tabela 1 apresenta o perfil dos entrevistados.

Tabela 1. Perfil dos entrevistados

Nível do cargo	Entrevistado	Cargo	Data da entrevista	Tempo de empresa	Duração HH
Coordenação	2	Coordenador de suprimentos de bens e serviços	10/07/2023	3 anos	25:31
	4	Coordenador comercial	10/07/2023	2 anos	46:36
	5	Coordenador de engenharia	11/07/2023	9 anos	38:00
	6	Coordenador contábil e controladora responsável	11/07/2023	2 anos	25:51
	7	Coordenador de TI	11/07/2023	14 anos	16:27
	9	Coordenador de suprimentos de matéria prima	17/07/2023	13 anos	19:04
	11	Coordenadora de Recursos Humanos (RH)	21/07/2023	1 ano	17:42
Gerência	1	Gerente de planejamento e controladoria	10/07/2023	14 anos	31:18
	3	Gerente de novos negócios	10/07/2023	33 anos	35:42
	8	Gerente de SMS	17/07/2023	6 anos	35:28
	10	Gerente comercial	21/07/2023	23 anos	29:46

O roteiro de entrevistas foi desenvolvido com base em literatura relevante e em adaptações de pesquisas anteriores. Inicialmente, foram formuladas 10 questionamentos de perfil. Posteriormente, propuseram-se 15 perguntas divididas entre PMS (4 perguntas), motivação no trabalho (4 perguntas), satisfação no trabalho (4 perguntas) e engajamento no trabalho (3 perguntas), com base nos estudos de Frare et al. (2022) e Henri (2006). As indagações iniciaram com o uso diagnóstico do PMS (1 pergunta), seguido pelo uso interativo (3 perguntas). No que tange aos atributos comportamentais, foram elaboradas 11 perguntas, distribuídas em: motivação no trabalho (4 perguntas), satisfação no trabalho (4 perguntas) e engajamento no trabalho (3 perguntas). Essas perguntas estão detalhadas no tabela 2.

Tabela 2. Roteiro de entrevista

DADOS SOCIO- DEMOGRÁFICOS	1) Nome
	2) Idade
	3) Escolaridade
	4) Estado civil:
	Solteiro(a)
	Separado(a)
	Casado(a) / união estável viúvo(a)
	5) Onde exerce suas atividades laborais:
	Home-office
	Nas dependências da refinaria
Outro lugar. Especifique:	
6) Setor em que exerce suas atividades:	
7) Ocupou outros cargos anteriormente na refinaria	
Sim. Qual? Em qual setor?	
Não	
8) Possui subordinados	
Sim. Quantos?	
Não	
9) Tempo de empresa:	
10) Tempo de atuação no cargo atual:	

<p>PMS</p>	<p>Uso diagnóstico (Frare et al., 2022; Henri, 2006)</p> <p>1) De que forma você utiliza as medidas de desempenho para acompanhar o progresso das metas, monitorar os resultados e comparar os resultados com as expectativas da empresa?</p> <p>Uso interativo (Frare et al., 2022; Henri, 2006)</p> <p>2) De que forma você utiliza as medidas de desempenho traçadas pela empresa para possibilitar a discussão em reuniões de superiores e subordinados?</p> <p>3) A empresa oferece cursos de capacitação para os colaboradores? Qual a frequência?</p> <p>4) Como você avalia os resultados dos treinamentos?</p>
<p>MOTIVAÇÃO NO TRABALHO</p>	<p>5) Como funciona o plano de política salarial na empresa?</p> <p>6) De que forma a empresa oferece oportunidade de carreira?</p> <p>7) Qual o critério utilizado para a distribuição de lucros e dividendos? Este critério é bem acolhido pelos colaboradores?</p> <p>8) Como você avalia as condições de trabalho que a empresa oferece aos colaboradores?</p>
<p>SATISFAÇÃO NO TRABALHO</p>	<p>9) Como como você busca gerar confiança em suas equipes de colaboradores?</p> <p>10) Como você avalia o tratamento que dispensa aos seus subordinados?</p> <p>11) De que forma as informações são compartilhadas entre as equipes?</p> <p>12) Como a gestão da empresa busca oferecer um ambiente tranquilo e harmonioso entre os seus subordinados? Como você avalia / considera que é / o ambiente de trabalho (considerando essa dinâmica de subordinação)? Quais esforços a empresa realiza para oferecer esse contexto?</p>
<p>ENGAJAMENTO NO TRABALHO</p>	<p>13) Como você avalia seus colaboradores em termos de energia e foco nas atividades? Como você mobiliza esses colaboradores para promover mais energia e foco? Você considera que seus subordinados têm orgulho do trabalho que realizam? Como você consegue esse resultado/desfecho?</p> <p>14) Como você avalia o nível de entusiasmo dos seus colaboradores? Como você consegue esse resultado/desfecho?</p> <p>15) Como você avalia a retenção de talentos na refinaria? Como você consegue esse resultado/desfecho? Há esforços / mecanismos para minimizar a rotatividade de colaboradores na organização?</p>

As entrevistas foram transcritas e analisadas utilizando-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016), com o auxílio do software Atlas Ti. De acordo com Bardin (2016), a análise de conteúdo abrange um conjunto de técnicas para analisar comunicações, permitindo, através de procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens. Este processo visa identificar indicadores que facilitam a inferência de conhecimentos sobre as condições de produção e recepção dessas mensagens. Para efetuar a análise de conteúdo, é necessário seguir etapas específicas de tratamento do material em questão. Segundo Bardin (2016), essas etapas incluem: i) organização da análise; ii) codificação; iii) categorização; e iv) inferência. Diversos estudos destacam a relevância da análise de conteúdo para gerar caracterizações, auxiliar na construção de tipologias, identificar categorias e criar indicadores, sejam eles quantitativos ou qualitativos. Esses indicadores são fundamentais para extrair informações a respeito da produção e recepção dos textos (Bardin, 2016; Moura et al., 2024).

No estágio inicial, procedeu-se à transcrição e à leitura flutuante do material como parte da etapa pré-analítica (Bardin, 2016), o que possibilitou a obtenção das primeiras impressões e orientações sobre o conteúdo das entrevistas. Decidiu-se realizar a codificação e a categorização baseadas tanto nos conceitos teóricos revisados na literatura quanto nos princípios do campo estudado. Dessa forma, definiu-se termos codificadores que, posteriormente, foram agrupados em 8 categorias segundo critérios semânticos. Destas, duas categorias estão relacionadas ao PMS e seis aos atributos comportamentais (tabela 3).

Tabela 3. *Demonstrativo das categorias e termos codificadores*

Construto	Categoria	Termo codificador
PMS	Diagnóstico	Acompanhamento
		Comparação
		Feedback
	Interativo	Aprendizagem
		Capacitação
		Comunicação
		Diálogo

Construto	Categoria	Termo codificador
Motivação no trabalho	Remuneração	Salários
		Benefícios
	Condições físicas e psicológicas	Prédio
		Equipamentos
		Cargo e função
	Segurança no trabalho	Higiene
Políticas de segurança		
Satisfação no trabalho	Relacionamentos	Relacionamentos entre colegas
		Relacionamentos entre subordinados
		Relacionamentos entre superiores
Engajamento no trabalho	Energia	Prazer
		Desempenho
		Entusiasmo
	Envolvimento	Foco
		Disponibilidade
		Retenção de talentos

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. PMS na empresa estudada

Inicialmente, verificaram-se quais práticas adotadas pela refinaria estavam relacionadas à abordagem do PMS, especificamente quanto aos usos diagnóstico e interativo. O levantamento quantitativo baseou-se nas citações dos trechos identificados por meio de termos codificadores. Na categoria diagnóstica, os termos codificadores de maior destaque foram acompanhamento e monitoramento. Na categoria interativa, destacaram-se diálogo e capacitação (tabela 4).

Tabela 4. Pontuação dos termos codificadores do PMS

Categoria	Descrição	PMS	
		Termos codificadores	Quantidade de citações
Diagnóstico	É um mecanismo de <i>feedback</i> , realizado por meio de monitoramento de informações, visando estabelecer estratégias para corrigir e evitar variáveis críticas de desempenho	Acompanhamento	28
		Comparação	14
		<i>Feedback</i>	21
		Monitoramento	28
Interativo	É um mecanismo que tem o objetivo de estimular o aprendizado organizacional, promove o crescimento e permite perceber novas estratégias de negócios para a organização.	Aprendizagem	20
		Capacitação	24
		Comunicação	5
		Diálogo	26

Nota. Elaborado com base em “Management control systems and strategy: A resource-based perspective”, de J. F. Henri, 2006, *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), pp. 529-558 (<https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>); e “How managers use innovative control systems to drive strategic renewal”, de R. Simons, 1995, *Strategic Management Journal*, 15(3), p. 233.

No que tange ao uso diagnóstico, em termos de acompanhamento, os entrevistados reportam que a refinaria elabora um planejamento estratégico com objetivos claros e metas definidas, evidenciando preocupação com o alcance dessas metas. O monitoramento da execução das tarefas ocorre diária ou semanalmente, através de reuniões. Em relação à comparação, a empresa realiza a análise de suas atividades por meio de uma avaliação gerencial de seus planos estratégicos, tais como orçamento e indicadores de desempenho. Tal comparação visa identificar desvios e propor ações corretivas ou elaborar novos planos. Os entrevistados destacam que coordenadores e gerentes enfatizam a importância de alinhar a execução das atividades com as metas e estratégias estabelecidas pela empresa, conforme indicam Henri (2006) e Simons (1995).

O termo *feedback* é amplamente utilizado na refinaria. A empresa prioriza reuniões semanais entre a gerência e os coordenadores, que, por sua vez, transmitem os *feedbacks* dessas reuniões aos seus subordinados. Isso garante que todos os envolvidos nos processos estejam cientes das necessidades e demandas da empresa. De forma similar, as equipes de gestão da empresa se encontram mensalmente para discutir execuções operacionais e planos estratégicos.

O termo “monitoramento” está estreitamente ligado ao acompanhamento, pois por meio do acompanhamento a empresa visa monitorar seus planos estratégicos

diante do cenário atual. O uso diagnóstico do PMS é evidente na refinaria, permitindo que metas e planos estratégicos sejam seguidos, monitorados, comparados e os *feedbacks*, disseminados entre todos os envolvidos. O uso diagnóstico, fundamentado em controles formais para tomadas de decisão e monitoramento das operações empresariais a curto prazo, revela um planejamento estratégico bem-elaborado pela empresa, com metas e objetivos estabelecidos.

A promoção de diálogo empresarial evidencia o controle interativo, com reuniões mensais entre gerentes, coordenadores e diretoria, semanais entre gerentes e coordenadores e diárias entre coordenadores e subordinados com uma frequência diária.

Os entrevistados relataram que a organização tem o hábito de promover reuniões para discutir assuntos como orçamento, resultados financeiros e não financeiros. Também foi mencionado que os planos de ação delineados são comunicados em subsequentes reuniões com os coordenadores e seus subordinados ou por meio de diálogo informal com a equipe. Observou-se que o diálogo empresarial ocupa um lugar de destaque na programação dos treinamentos a serem oferecidos durante o próximo ano calendário.

Em relação à capacitação, as entrevistas destacaram o compromisso da refinaria com a qualificação de seus colaboradores, por meio de um programa anual de treinamentos (PAT), oferecidos interna ou externamente. O entrevistado 1 relata que os treinamentos externos geralmente consistem em cursos técnicos e de aperfeiçoamento, oferecidos conforme o orçamento da empresa e a demanda pelos cursos internos (comunicação pessoal, 10 de julho, 2023). Dada a natureza do negócio no ramo de refinaria, há uma grande exigência de cursos obrigatórios pelas normas regulamentares.

Quanto ao termo “aprendizagem”, verificou-se que ele está bastante presente na empresa. Os entrevistados relataram que, após os treinamentos, o aprendizado do colaborador é analisado e avaliado. De maneira informal, os gestores costumam analisar e acompanhar o progresso das atividades executadas. Muitas vezes, o colaborador dissemina seu conhecimento para os demais colegas, evitando a necessidade de mobilizar um setor inteiro para capacitação.

Na visão dos coordenadores e gerentes, os resultados dos treinamentos são facilmente observáveis no dia a dia de trabalho, seja no atendimento ao cliente, nas negociações com fornecedores no setor de compras, na elaboração do orçamento no setor de planejamento e contabilidade ou na atualização da legislação fiscal e tributária. O gerente de Saúde, Meio Ambiente e Segurança avalia o aprendizado oferecendo desafios e, em seguida, analisa o desempenho do colaborador frente ao desafio proposto.

Quanto ao último termo codificador, “comunicação”, os achados demonstram um uso mais restrito, pois ocorre por meio de reuniões trimestrais da diretoria com todos os colaboradores, nas quais são informados os indicadores de metas e resultados da empresa para a distribuição de lucros e resultados. A empresa também utiliza o setor de RH para transmitir comunicados formais.

4.2. Atributos comportamentais na empresa estudada

4.2.1. Motivação no trabalho. Em relação à categoria remuneração, no tópico Salários, foi relatado pelos entrevistados 1 e 10 que a refinaria busca oferecer salários compatíveis com os do mercado e de acordo com os níveis hierárquicos da organização. Os entrevistados 4, 6, 7 e 9 mencionaram que uma revisão salarial anual é realizada e colaboradores de destaque recebem aumentos, considerando a senioridade de seus cargos ou a promoção a cargos hierárquicos superiores. No entanto, para o entrevistado 3, o salário não representa um fator motivacional. Segundo ele, a empresa deve focar no atendimento de necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e de autorrealização.

No aspecto benefícios, foi unanimemente reconhecido que a empresa oferece uma gama relevante de benefícios, aspecto considerado crucial para atrair o interesse pelo trabalho na refinaria. Os benefícios descritos incluem plano de saúde, auxílio alimentação, refeitório subsidiado pela empresa, previdência privada, auxílio creche e participação nos lucros e resultados, sendo a distribuição de lucros e resultados destacada como o benefício mais relevante.

No que diz respeito à categoria condições físicas e psicológicas, no termo codificador “prédio”, a maioria dos entrevistados avaliou as instalações prediais como boas. Contudo, houve relatos divergentes a respeito das salas administrativas e das estruturas, como banheiros, particularmente em função da idade da empresa, que ultrapassa 85 anos e não se modernizou. A configuração das janelas e o mobiliário antiquado foram apontados como fatores que poderiam estar limitando a criatividade dos colaboradores.

Em relação ao termo codificador “equipamentos”, a maioria dos gestores considerou que os materiais de trabalho disponibilizados pela empresa são adequados, ainda que tenha sido expressa a necessidade de modernização dos computadores, celulares e outros equipamentos de trabalho para promover um ambiente de inovação.

No tocante a cargo e função, a maioria dos entrevistados destacou a oferta de oportunidades de crescimento profissional pela empresa, embora as definições de cargos e

funções não sejam formalmente divulgadas. A implementação de uma nova gestão de RH está avaliando essa demanda. Histórias de crescimento profissional: Entrevistado 1 “eu sou um exemplo disso, pois entrei como estagiária e hoje sou gerente de planejamento e controladoria” (comunicação pessoal, 10 de julho, 2023). De forma similar, o entrevistado 3 que relata: “eu tive uma carreira bastante desafiadora na refinaria, passei por diversos setores e hoje estou aqui com um novo desafio que é a gerência de novos negócios” (comunicação pessoal, 11 de julho, 2023). Os gestores detalham que a empresa oportuniza o crescimento profissional, inclusive por meio de movimentações internas, conforme relato do entrevistado 4:

Outra situação que não necessariamente é quando abre uma vaga é a movimentação sugerida pela diretoria e/ou gerência quando convidam um colaborador para atuar em outra área ou posição, mas questionam seu interesse e seu sentimento em desempenhar a nova função. No meu setor ano passado um colaborador foi movimentação de posição (comunicação pessoal, 12 de julho, 2023).

Na categoria de segurança no trabalho, o termo codificador “higiene” apresentou poucos relatos por parte dos entrevistados. No entanto, de forma geral, observou-se que a refinaria mantém um ambiente limpo e organizado. Durante as entrevistas, realizadas nas instalações da empresa, foi possível notar que todos os ambientes encontravam-se em ordem, com equipamentos e ferramentas organizados, além de áreas de circulação limpas.

Em relação ao termo codificador “políticas de segurança”, os gestores destacaram que, devido à natureza da atividade empresarial em indústria de refino de petróleo, as políticas de segurança são rigorosamente definidas, com o cumprimento dessas políticas sendo intensamente exigido dos colaboradores. Os entrevistados números 2 e 8 mencionaram que, apesar da estrutura da refinaria ter mais de 85 anos, ela proporciona um ambiente seguro, demonstrando intensa preocupação com a saúde dos colaboradores e com os critérios de segurança.

As entrevistas evidenciaram que a refinaria se empenha em motivar seus colaboradores, destacando-se na cidade por oferecer boa remuneração e um plano claro de cargos e funções. Foi ressaltado que a empresa proporciona um ambiente seguro e saudável, alinhado com suas políticas de segurança. Este achado está em concordância com a literatura especializada, incluindo Callefi et al. (2021), Carvalho et al. (2013), Duarte et al. (2019), e Santos (2018), que afirmam haver uma relação entre motivação e as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e de autorrealização.

4.2.2. Satisfação no trabalho. Quanto à categoria relacionamentos, no termo codificador “relacionamento entre colegas”, os entrevistados indicam que a empresa busca incentivar a colaboração, a troca de informações e a empatia em relação às necessidades e dificuldades dos colegas, seja os diretos ou de outros setores. Os gestores também relatam o relacionamento pautado na confiança, respeito e naturalidade. Quanto aos conflitos que eventualmente acontecem, o tratamento ocorre sem fomentar intrigas e atritos. Em vez disso, conversa-se com os envolvidos para análise do problema e, após isso, são tomadas as ações necessárias, com a intervenção do setor de RH em algumas situações.

Quanto ao código relacionamento entre subordinados, o relacionamento se desenvolve pelo exemplo, pela confiança, transparência, cooperação, liberdade e respeito. O entrevistado 1 menciona que, quando o relacionamento é pautado no exemplo, os subordinados sentem-se seguros e confiantes (comunicação pessoal, 10 de julho, 2023). O entrevistado 3 relata que a liderança deve ser exercida com respeito às pessoas e suas diferenças, levando-se em consideração o tempo de cada um (comunicação pessoal, 11 de julho, 2023). A confiança é detalhada pelo entrevistado 9, que explica que:

A confiança é gerada no convívio do dia a dia e nas respostas que a gente dá diante dos desafios. Sempre que temos um problema para ser resolvido eu tento estar junto com a minha equipe, para que de forma integrada eu ofereça confiança e propostas para a solução do problema ou do desafio (comunicação pessoal, 14 de julho, 2023).

No que tange o termo codificador “relacionamento entre superiores”, os relatos apontam que, de modo geral, esse relacionamento é aberto e com muita transparência, clareza, e que os diretores envolvem os coordenadores e gerentes nos planos estratégicos, o que traz o sentimento de pertencimento à empresa. Segundo o entrevistado 2, o sentimento de pertencimento é despertado na integração, uma vez que o profissional é apresentado à diretoria e à toda organização, passando pelos setores e pelas instalações da refinaria (comunicação pessoal, 12 de julho, 2023). Em divergência com a maioria, um gestor (Entrevistado 1) relatou dificuldade de acesso à diretoria da empresa: “Eu acho que na diretoria, a distinção hierárquica é bem mais forte, pois o acesso de alguns coordenadores e gerentes não é de maneira livre” (comunicação pessoal, 10 de julho, 2023).

Quanto ao termo codificador “ambiente de trabalho”, os depoimentos indicam que a refinaria busca oferecer um ambiente harmônico e tranquilo. Há liberdade de trabalho, diálogo aberto, direito de expressão e muita conexão entre gestores e subordinados,

além do envolvimento das equipes nas tomadas de decisões. A empresa promove confraternizações envolvendo todos os colaboradores e há eventos setoriais para celebrar o cumprimento de metas ou a execução de desafios. Oferecer um ambiente saudável também passa por envolver o colaborador nos projetos sociais da empresa.

Em síntese, a refinaria busca oferecer um ambiente tranquilo e harmônico para seus colaboradores, de modo que se sintam satisfeitos com seus trabalhos. Nesse sentido, o atributo comportamental satisfação no trabalho é atendido conforme a literatura de Sandalika e Jayasekara (2017) que defende a satisfação no trabalho vinculada ao estado emocional gerado pelo ambiente de trabalho e pelas políticas da empresa, e com a de Gallardo et al. (2010) e Rayton (2006), que relacionam a satisfação aos fatores de acionamento entre colegas de trabalho e seus superiores, ou seja, a existência de relacionamentos amigáveis dentro da organização e atitudes positivas em relação aos fatores de trabalho.

4.2.3. Engajamento no trabalho. Quanto à categoria energia, no termo codificador “prazer”, a maioria dos gestores relata que os colaboradores têm prazer no trabalho que realizam, porque gostam do que fazem e a empresa se preocupa em gerar esse sentimento no profissional. Os profissionais também sentem prazer em trabalhar na refinaria, pois é uma empresa que acolhe e ampara seus colaboradores. Contudo, há relatos de que, em alguns setores, a cobrança por resultados e agilidade é muito grande, gerando, dessa forma, descontentamento na equipe.

No código desempenho, a grande maioria dos entrevistados afirma que o desempenho está ligado à transparência sobre o negócio, pois, quando o colaborador conhece o real motivo para a execução de uma atividade e sua necessidade para a empresa, é mais fácil obter um desempenho elevado. Os gestores relatam que as confraternizações com *feedback* das atividades são uma estratégia para alavancar o desempenho de suas equipes. Poucos gestores mencionaram que o desempenho das suas equipes poderia ser melhor se a demanda por atividades fosse menor e se os colaboradores estivessem menos exaustos, além da necessidade de modernização nas instalações e equipamentos da empresa.

Sobre o código entusiasmo, os gestores explicam que este está relacionado a novos desafios, e atualmente o entusiasmo está alto porque a refinaria busca novos negócios. O entrevistado 8 exemplifica em seu relato: “hoje o foco, a energia e o entusiasmo estão em alta, porque este ano vamos realizar um teste para nos tornar a primeira biorefinaria do Brasil” (comunicação pessoal, 16 de julho, 2023). O entusiasmo também é evidente na fala do entrevistado 4, que destaca: “quando o colaborador vai executar uma nova atividade é natural que ele tenha entusiasmo e motivação o que

se torna difícil motivar uma pessoa que está estagnada” (comunicação pessoal, 12 de julho, 2023).

Quanto à categoria envolvimento, no termo codificador “foco”, coordenadores e gerentes citam a clareza na comunicação como essencial para o maior foco dos colaboradores; para eles, é importante a clareza quanto aos objetivos e metas da empresa. Eles relatam a necessidade de definir com objetividade e clareza as atividades de maior necessidade e urgência, perante as grandes demandas de trabalho, para que o colaborador consiga se concentrar na prioridade e cumprir prazos. Já os gestores de área de produção relatam que o trabalho baseado em projetos facilita o foco, pois o colaborador consegue acompanhar todas as etapas executadas, e observam que os funcionários mais novos tendem a ter mais foco e melhor desempenho.

O termo codificador “disponibilidade” foi pouco mencionado pelos entrevistados, mas os relatos indicam que os colaboradores, de modo geral, já estão há algum tempo na empresa, então são comprometidos com a refinaria e suas atividades. Quando há uma grande demanda de atividades e se faz necessário estender o horário de trabalho ou trabalhar em alguns finais de semana, existe disponibilidade da equipe.

No que diz respeito ao código retenção de talentos, os gestores informam que não existe um plano estratégico formal, mas, com a nova gestão de RH, projetos estão sendo desenvolvidos para atender à demanda. Conforme explicado pelo entrevistado 9: “com a nova estrutura do RH, houve melhorias nos salários, benefícios, programas de desenvolvimento, ambiente saudável e implantação de programas como o *Great Place to Work*” (20 de julho, 2023). A retenção ocorre com a análise do desempenho e o destaque perante os colegas, então o gestor se comunica com a diretoria e verifica a possibilidade de reter o colaborador que pretende sair. Os entrevistados relatam que a rotatividade é muito pequena porque os colaboradores gostam de trabalhar na refinaria, devido à remuneração, à ambiência e às possibilidades, mesmo que informais, de crescimento profissional.

Alguns entrevistados informaram que o cenário está mais dinâmico, pois as novas gerações buscam alternativas de trabalho mais flexíveis, como home office ou trabalho híbrido, e que, devido a isso, a refinaria já perdeu alguns colaboradores. Contudo, com a nova gestão do departamento pessoal, estão sendo estudadas algumas alternativas para reter esses novos talentos.

Em relação às categorias e aos códigos avaliados no atributo de engajamento no trabalho, foi observado que os colaboradores, de modo geral, estão engajados e muito envolvidos em suas atividades e com a refinaria. A empresa busca melhorias,

implantando novos projetos junto ao setor de RH. Comparando os depoimentos dos entrevistados com a literatura de Bakker (2011), Maslach (2011) e Warr (2007), observa-se que a empresa se preocupa em promover o engajamento de seus colaboradores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou entender como o PMS influencia a motivação, satisfação e engajamento dos colaboradores em uma organização. Os resultados mostram que o PMS é utilizado de maneira diagnóstica e interativa na refinaria, visando motivar os colaboradores. Também foi comprovado que ocorre avaliação do desempenho dos funcionários para acompanhar sua evolução na organização, fornecendo *feedback*.

No tocante ao uso interativo do PMS, a empresa promove a motivação dos colaboradores oferecendo cursos de capacitação e aprendizado em áreas técnicas e segurança, saúde e meio ambiente, visando garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável. Quanto ao impacto do PMS na satisfação no trabalho, observou-se que a empresa monitora o ambiente de trabalho e planeja estrategicamente para oferecer um ambiente harmônico, utilizando-se de diálogos e reuniões frequentes.

No que se refere à promoção do engajamento no trabalho pelo uso do PMS, a empresa adota uma abordagem interativa – diálogo e comunicação são essenciais na refinaria, empregados para fomentar o aprendizado. A empresa encoraja os funcionários com novos projetos, gerando entusiasmo nas tarefas. O controle diagnóstico é usado para atender às demandas do mercado e reter talentos na organização. De modo geral, os colaboradores se orgulham de trabalhar na refinaria e valorizam as atividades que realizam. Os achados indicam que o uso do PMS impacta positivamente os comportamentos dos colaboradores da refinaria, promovendo dedicação, comprometimento e orgulho pelas atividades desenvolvidas.

Os resultados da pesquisa sugerem reflexões importantes e a possibilidade de implementar soluções que auxiliem na melhoria da organização. O PMS como ferramenta de diálogo e comunicação, através de reuniões regulares entre gestores e equipes, fortaleceria o *feedback* contínuo e a consciência sobre as metas e desempenhos esperados, aumentando assim a motivação e o engajamento. A implementação de programas de capacitação pode fomentar o aprendizado e desenvolvimento contínuo, utilizando o PMS de maneira interativa para identificar áreas de aprimoramento e promover oportunidades de desenvolvimento aos colaboradores.

Além disso, o uso do PMS no acompanhamento do progresso e comparação com as metas pode ser uma estratégia eficaz para manter o foco nas prioridades

organizacionais. Empresas que usam o PMS diagnosticamente conseguem monitorar a execução de tarefas e ajustar processos com base em resultados mensuráveis (Vasconcellos et al., 2022), melhorando o desempenho organizacional e reforçando a confiança e o orgulho dos colaboradores.

Este estudo fornece informações valiosas sobre uma empresa de destaque na localidade, servindo como recurso de pesquisa para organizações interessadas em compreender o PMS de maneira diagnóstica e interativa. O objetivo é motivar, engajar e satisfazer os colaboradores, resultando em melhor desempenho nas atividades, maior comprometimento, satisfação no trabalho, orgulho pela empresa e, consequentemente, na retenção de talentos. Além disso, realiza-se a execução de um workshop sobre o tema, que atraiu empresários locais e de cidades vizinhas para a socialização dos resultados. A pesquisa também beneficia a empresa analisada, especialmente em um projeto desenvolvido pelo setor de RH, cujas evidências encontradas podem contribuir com estratégias para a certificação de qualidade em gestão de pessoas e cultura organizacional, possibilitando, no futuro, a inclusão da empresa no ranking das melhores para trabalhar.

Apesar dessas contribuições, o estudo possui limitações. A principal diz respeito à dificuldade de acesso aos colaboradores operacionais, restringindo a expansão da pesquisa a essa demografia e privando-a de dados comparativos relevantes. Outra limitação é a ausência de uma pesquisa quantitativa, o que limita a capacidade de realizar uma triangulação de dados, proporcionando mais robustez e informações que poderiam beneficiar o aprimoramento da organização.

Quanto à utilização do PMS, focou-se apenas nos usos diagnóstico e interativo, e as entrevistas foram estruturadas para abordar essas duas dimensões de controle. Importante salientar que as entrevistas revelaram a forte presença de um sistema de crenças consolidado na organização.

Contribuição de autoria:

Marques, F. A.: Conceituação, Metodologia, Software, Validação, Análise Formal, Pesquisa, Curadoria de dados, Escrita-rascunho original, Escrita, revisado e edição, Visualização. **Cruz, A. P. C.:** Conceituação, Metodologia, Software, Validação, Análise Formal, Pesquisa, Curadoria de dados, Escrita-rascunho original, Escrita, revisado e edição, Visualização, Supervisão, Gestão do projeto. **Gomes, D. G.:** Metodologia, Validação, Curadoria de dados, Escrita-rascunho original, Escrita, revisado e edição,

Visualização, Supervisão. **Espejo, M. M. S. B.:** Metodologia, Validação, Curadoria de dados, Escrita-rascunho original, Escrita, revisado e edição, Visualização, Supervisão. **Silva, D. J. C.:** Conceituação, Metodologia, Análise Formal, Escrita-rascunho original, Escrita, revisado e edição, Visualização, Supervisão.

Fabiane Alves Marques (Marques, F. A.)

Ana Paula Capuano da Cruz (Cruz, A. P. C.)

Débora Gomes de Gomes (Gomes, D. G.)

Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo (Espejo, M. M. S. B.)

Deoclécio Junior Cardoso da Silva (Silva, D. J. C.)

Declaração de conflito de interesse

Os autores declaram que durante o processo de pesquisa, não existiu nenhum tipo de interesse pessoal, profissional ou econômico que tenha podido influir no julgamento e/ou ações dos pesquisadores no momento de elaborar e publicar o artigo.

REFERÊNCIAS

- Aljumah, A. (2023). The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction: The mediating role of transactional leadership. *Cogent Business & Management*, 10(3), 1-23. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Appuhami, R. (2023). Linking performance measures and feedback: Self-regulation for creativity. *European Accounting Review*, 33(5), 1-28. <https://doi.org/10.1080/09638180.2023.2217858>
- Awan, S. H., Habib, N., Shoab Akhtar, C., & Naveed, S. (2020). Effectiveness of performance management system for employee performance through engagement. *SAGE Open*, 10(4), 1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244020969383>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74-88. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711>

- Bandeira, A. M., Zonatto, V. C. D. S., Degenhart, L., & Bianchi, M. (2023). Efeitos habilitantes do sistema de controle gerencial no compartilhamento de informações, comprometimento organizacional e no desempenho de tarefas. *Revista de Administração UNIMEP (RAUnimep)*, 19(14), 147-174.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70 LDA.
- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2023). The evolution of employee engagement: Towards a social and contextual construct for balancing individual performance and wellbeing dynamically. *International Journal of Management Reviews*, 25(1), 75-98. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12304>
- Burghardt, J., & Möller, K. (2023). The use of management controls to enhance the perception of meaningful work—a systematic literature review and conceptual model development. *Journal of Accounting Literature*, 45(2), 209-255. <https://doi.org/10.1108/JAL-07-2022-0073>
- Burney, L., & Widener, S. K. (2007). Strategic performance measurement systems, job-relevant information, and managerial behavioral responses - Role stress and performance. *Behavioral Research in Accounting*, 19(1), 43-69. <https://doi.org/10.2308/bria.2007.19.1.43>
- Callefi, J. S., Teixeira, P. M. R., & Santos, F. C. A. (2021). Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 23(1), 106-121. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2021v23i1.48650>
- Carvalho, J. F., Martins, E. P. T., Lúcio, L., & Papandrêa, P. J. (2013). Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. *Educação em Foco*, 7(1), 21-23.
- Chen, C. X., Lill, J. B., & Vance, T. W. (2020). Management control system design and employees' autonomous motivation. *Journal of Management Accounting Research*, 32(3), 71-91. <https://doi.org/10.2308/jmar-17-068>
- Chong, K. M., & Mahama, H. (2014). The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness. *Management Accounting Research*, 25(3), 206-222. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.008>
- Côté, K., Lauzier, M., & Stinglhamber, F. (2021). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, 39(2), 270-278. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.001>

- Cruz, A. P. C., Frare, A. B., Accadrolli, M. C., & Horz, V. (2021). Efeitos dos controles informais e empowerment psicológico na satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33, 29-45. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202114660>
- Deb, S. K., Nafi, S. M., Mallik, N., & Valeri, M. (2023). Mediating effect of emotional intelligence on the relationship between employee job satisfaction and firm performance of small business. *European Business Review*, 35(5), 624-651. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2022-0249>
- Duarte, R. L., Teixeira, A., & de Sousa, L. G. (2019). A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3). <https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.41504>
- Einhorn, S., Fietz, B., Guenther, T. W., & Guenther, E. (2024). The relationship of organizational culture with management control systems and environmental management control systems. *Review of Managerial Science*, 18(8), 2321-2371. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00687-0>
- Elamalki, D., Kaddar, A., & Beniich, N. (2024). Impact of motivation on the job performance of public sector employees: The case of Morocco. *Future Business Journal*, 10(1), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00342-4>
- Filomeno, M., Theiss, V., & Lavarda, C. E. F. (2020, 29-31 de junho). *Uso de sistema de controle gerencial, empowerment psicológico e engajamento de tarefas* [Conferência]. 20 USP International Conference in Accounting, São Paulo, Brasil.
- Fitri, F. A., Syukur, M., & Faradiba, D. (2024). The effects of management control systems and leadership style on company performance. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 18(2), 175-187. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v18i2.11>
- Frare, A. B., & Beuren, I. (2021). Efeitos da informação na insegurança e engajamento no trabalho em tempos de pandemia. *Revista de Administração de Empresas*, 60, 400-412. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200604>
- Frare, A. B., Colombo, V. L. B., & Beuren, I. M. (2022). Sistema de mensuração de desempenho, satisfação ambiental e engajamento no trabalho verde. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33, 1-17. <https://doi.org/10.1590/1808-057x20211503.pt>
- Gallardo, E., Sánchez-Cañizares, S. M., López-Guzmán, T., & Margarida Nascimento Jesus, M. (2010). Employee satisfaction in the Iberian hotel industry: The case of Andalusia (Spain) and the Algarve (Portugal). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 321-334. <https://doi.org/10.1108/09596111011035936>
- Graña-Alvarez, R., Gomez-Conde, J., Lopez-Valeiras, E., & Gonzalez-Loureiro, M. (2024). Management control systems, business financial literacy and financial lever-

- age in business-incubated start-ups. *The British Accounting Review*, 56(6), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101427>
- Gunawan, D. R., Eliyana, A., Anggraini, R. D., Pratama, A. S., Febrianto, Z., & Zahar, M. (2024). Job satisfaction through the perspective of emotional labor. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-07-2023-1288>
- Hajjami, O., & Crocco, O. S. (2024). Evolving approaches to employee engagement: comparing antecedents in remote work and traditional workplaces. *European Journal of Training and Development*, 48(3/4), 375-392. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2022-0103>
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Islam, M. A., & Alam, M. N. (2024). Does workplace fun reduce job stress? Role of work engagement and job autonomy in the hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, 1(1)1-15. <https://doi.org/10.1177/14673584241286139>
- Jang, S., Chung, Y., & Son, H. (2023). Employee participation in performance measurement system: focusing on job satisfaction and leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(7), 2119-2134. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2021-0448>
- Kohnen, D., De Witte, H., Schaufeli, W. B., Dello, S., Bruyneel, L., & Sermeus, W. (2024). Engaging leadership and nurse well-being: The role of the work environment and work motivation—a cross-sectional study. *Human Resources for Health*, 22(8), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00886-6>
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V., & Sarigiannidis, L. (2023). Definitions and antecedents of engagement: A systematic literature review. *Management Research Review*, 46(5), 719-738. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0043>
- Luiz, T. T., & Beuren, I. M. (2023). Influence of the performance measurement system on job satisfaction and organizational commitment. *RAM. Revista De Administração Mackenzie*, 25(1), 1-28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg240205.pt>
- Lau, C. M., & Sholihin, M. (2005). Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *The British Accounting Review*, 37(4), 389-413. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2005.06.002>
- Mahama, H., & Wang, Z. (2023). Impact of the interactive and diagnostic uses of performance measurement systems on procedural fairness perception, cooperation and performance in supply alliances. *Accounting & Finance*, 63(3), 3253-3296. <https://doi.org/10.1111/acfi.13046>

- Maslach, C. (2011). Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 47-52. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.537034>
- Medina, H. R. B., Campoverde, R. E., Paredes-Aguirre, M., Vargas, E. R. M., & Barzola, C. R. (2024). Work performance implications of meaning in life: The mediating role of Motivation. *Wellbeing, Space and Society*, 7, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.wss.2024.100213>
- Moura, T. O. D. C., Melo, P. B. D., Assis, R. V. D., & Zarias, A. (2024). Temas, metodologias e núcleos de sentido: uma análise de conteúdo da produção científica do Mestrado em Ciências Sociais para o Ensino Médio. *Revista Brasileira de História da Educação*, 24, 1-28. <https://doi.org/10.4025/rbhe.v24.2024.e339>
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- Obregon, S. L., Lopes, L. F. D., Silva, W. V. D., Silva, D. J. C. D., Castro, B. L. G. D., Kuhn, N., Camargo, M. E., & Veiga, C. P. D. (2024). The influence of spirituality in the relationship between religiosity and work engagement: A perspective on social responsibility. *Social Responsibility Journal*, (10), 1909-1934. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2024-0043>
- Pepple, D. G., & Ambilichu, C. A. (2024). Performance appraisal and employee commitment: The mediating role of job satisfaction. *European Management Review*, 21(1), 237-250. <https://doi.org/10.1111/emre.12583>
- Rayton, B. A. (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: An application of the bivariate probit model. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 139-154. <https://doi.org/10.1080/09585190500366649>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1996). *Administración*. Prentice Hall.
- Sandalika, K. D. M., & Jayasekara, P. (2017). Impact of performance management system on employee job satisfaction in automobile companies in Western Province, Sri Lanka. *Human Resource Management Journal*, 5(1), 1-18. <https://doi.org/10.31357/hrmj.v5i1.3572>
- Santos, J. P. (2018). Liderança como fator motivacional nas organizações. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 3(03), 98-109. <https://doi.org/10.20872/24478407/regmpe.v3n3p98-109>
- Santos, J. V., Gomes, A., Rebelo, D. F. S., Lopes, L. F. D., Moreira, M. G., & da Silva, D. J. C. (2023). The consequences of job crafting and engagement in the relationship

- between passion for work and individual performance of Portuguese workers. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1180239>
- Shanmuganathan, S., & Krishnan, L. R. K. (2024). Work practices mediated by motivation enhancing productivity and performance of airports post-privatization: An empirical evidence. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(1), 1-29. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n9-015>
- Silva, B. P. & Kaulfuss, M. A. (2015). Motivação no ambiente de trabalho. *Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da FAIT*, 1(1), 1-7. <https://estacio.periodicos-cientificos.com.br/index.php/mangaio/article/view/1575/1294>
- Simons, R. (1995). How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169-189. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150301>
- Siu, O. L., Lu, J. F., Brough, P., Lu, C. Q., Bakker, A. B., Kalliath, T., O'Driscoll, M., Phillips, D. R., Chen, W., Shue, D. L., & Shi, K. (2010). Role resources and work-family enrichment: The role of work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 470-480. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.06.007>
- 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>
- Susanto, P. C., Syailendra, S., & Suryawan, R. F. (2023). Determination of motivation and performance: Analysis of job satisfaction, employee engagement and leadership. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 59-68. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2135>
- Suttikun, C., Chang, H. J., & Bicksler, H. (2018). A qualitative exploration of day spa therapists' work motivations and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.10.013>
- Tu Le, O. T., Hong Le, A. T., Thanh Vu, T. T., Cam Tran, T. T., & Van Nguyen, C. (2024). Management control systems for sustainable development: A bibliographic study. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2296699>
- Uraon, R. S., & Kumarasamy, R. (2024). The impact of justice perceptions of performance appraisal practices on job satisfaction and intention to stay: The mediating role of job engagement. *Employee Relations: The International Journal*, 46(2), 408-431. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2022-0328>
- Vasconcellos, S. M. L., Frare, A. B., da Cruz, A. P. C., & Barbosa, M. A. G. (2022). Sistema de mensuração de desempenho, estratégias genéricas e suporte do ecossistema

- de negócios: efeitos no desempenho de startups. *Revista Universo Contábil*, 18, 1-21. <https://doi.org/10.4270/ruc.2022101>
- Wang, N., Luan, Y., & Ma, R. (2024). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: A meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-10. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03038-w>
- Wardiansyah, D. R., Indrawati, N. K., & Kurniawati, D. T. (2024). The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 13(1), 220-231. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3133>
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
- Wittenberg, H., Eweje, G., Taskin, N., & Forsyth, D. (2024). Different perspectives on engagement, where to from here? A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, 26(3), 410-434. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12361>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman Editora.
- Zhao, X. R., Ghiselli, R., Law, R., & Ma, J. (2016). Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 27-38. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.01.010>

Data de recepção: 31/07/2024

Data de revisão: 01/08/2024

Data de aceitação: 20/11/2024

Contato: deocleciocardoso@furg.br