

## Direitos de decisão, percepção facilitadora de indicadores de desempenho e empoderamento psicológico: quase-experimento de campo com operadores de *call center*

*Decision-making rights, facilitating perception of performance indicators, and psychological empowerment: a quasi-experimental field study with call center operators*

Maximilian Zanelato Bordin<sup>a</sup> , Octávio Ribeiro de Mendonça Neto<sup>a</sup> , Andson Braga de Aguiar<sup>b</sup> , José Carlos Tiomatsu Oyadomari<sup>a</sup> 

<sup>a</sup> Universidade Presbiteriana Mackenzie - Brasil

<sup>b</sup> Universidade de São Paulo - Brasil

### Palavras-chave

Direitos de decisão.  
Percepção facilitadora.  
Indicadores de desempenho.  
Empoderamento psicológico.  
*Call center*.

### Keywords

*Decision-making rights.*  
*Facilitating perception.*  
*Performance indicators.*  
*Psychological empowerment.*  
*Call center.*

### Informações do artigo

Recebido: 10 de março de 2023  
Aprovado: 09 de outubro de 2023  
Publicado: 25 de janeiro de 2024  
Editor responsável: Prof. Dr. Daniel Magalhães Mucci

### Resumo

Este estudo conduz um quase-experimento de campo para examinar benefícios individuais da delegação de direitos de decisão para operadores de *call center*. O grupo experimental foi composto por 25 operadores de um *call center* de pós-venda que tiveram ampliado seus direitos de decisão; para fins de comparabilidade, foram selecionados como grupo de controle 20 operadores de outro *call center* da própria empresa que não sofreram alterações em seus direitos de decisão. Relativamente ao grupo de controle, o grupo experimental apresentou aumento de percepção facilitadora dos indicadores de desempenho e de empoderamento psicológico. Adicionalmente, parte do benefício de maior empoderamento psicológico causado por maior nível de direitos de decisão é explicado pela maior percepção facilitadora dos indicadores de desempenho. A principal implicação prática destes resultados é que organizações interessadas em ampliar o sentimento de empoderamento psicológico de seus colaboradores podem encontrar nos controles gerenciais um mecanismo efetivo para essa finalidade.

### Abstract

*This study reports on a quasi-experimental field study that examined individual benefits of delegating decision-making rights to call center operators. The experimental group consisted of 25 operators from an after-sales call center, who had their decision-making rights extended; for comparison purposes, we selected 20 operators from another call center of the same company as the control group, who did not change their decision rights. Compared to the control group, the experimental group showed an increase in the facilitating perception of performance indicators and psychological empowerment. In addition, part of the benefit of greater psychological empowerment caused by the higher level of decision-making rights is explained by the higher facilitating perception of performance indicators. The main practical implication of these results is that organizations seeking to increase their employees' sense of psychological empowerment can use management controls as an effective mechanism for this purpose.*

### Implicações práticas

Empresas de *call center* são importantes em razão da influência que podem ter sobre a satisfação dos clientes e o desempenho das organizações. Logo, os resultados deste estudo possuem relevância prática ao demonstrar que a concessão de maior nível de direitos de decisão para operadores de um *call center* resulta em aumento do empoderamento psicológico. Adicionalmente, o aumento da percepção facilitadora de indicadores de desempenho contribui para que esse efeito ocorra.

Copyright © 2023 FEA-RP/USP. Todos os direitos reservados

Autor correspondente: Tel. +55 (11) 2114-8000

E-mail: [maxi.zb@gmail.com](mailto:maxi.zb@gmail.com) (M. Z. Bordin); [octavio.mendonca@mackenzie.br](mailto:octavio.mendonca@mackenzie.br) (O. R. de Mendonça Neto); [abraca@usp.br](mailto:abraca@usp.br) (A. B. de Aguiar); [josecarlos.oyadomari@mackenzie.br](mailto:josecarlos.oyadomari@mackenzie.br) (J. C. T. Oyadomari).

Universidade Presbiteriana Mackenzie - R. da Consolação, 930 - Higienópolis - São Paulo/SP, 01302-000 - Brasil.

## 1 INTRODUÇÃO

Direitos de decisão representam um componente fundamental dos sistemas de controle gerencial (Melumad & Reichelstein, 1987; Bouwens & Kroos, 2019). Organizações podem decidir em atribuir diferentes níveis de direitos de decisão aos colaboradores, implicando em diferentes níveis de autonomia decisória (Mookherjee, 2006; Bouwens & de Kok, 2021). A principal vantagem em se atribuir direitos de decisão é que as organizações podem aproveitar o conhecimento especializado de seus colaboradores, que tendem a se sentir mais empoderados, resultando em decisões mais tempestivas e ágeis (Brickley et al., 2015). Entretanto, delegação de direitos de decisão pode ser prejudicial ao reduzir o controle decisório por parte dos principais executivos (Melumad & Reichelstein, 1987). Apesar da importância da delegação de direitos de decisão, tem-se como lacuna de pesquisa que poucas são as evidências empíricas até o momento (Bouwens & Kroos, 2019), especialmente, em termos de evidenciar os benefícios individuais em se delegar direitos de decisão. O objetivo geral deste estudo é verificar se a delegação de direitos de decisão resulta em benefícios individuais para operadores de um *call center* (central de chamadas).

*Call centers* atuam como canais de comunicação, facilitando diálogo com clientes e desenvolvendo serviços de atendimento e assistência pós-venda (Zülzke, 1990; Sheth et al., 2001). Empresas de *call centers* são assim importantes pela influência que podem ter sobre satisfação de clientes e desempenho. Logo, compreender fatores que contribuem para a efetividade de *call centers* no desempenho de suas operações é relevante para melhoria dos resultados organizacionais. A efetividade de *call centers* em garantir satisfação de clientes e desempenho organizacional requer maiores níveis de empoderamento psicológico (Deery & Kinnie, 2002; Proença & Rodrigues, 2021). Em geral, espera-se que maiores níveis de direitos de decisão aumentem o empoderamento psicológico (Conger & Kanungo, 1988; Brickley et al., 2015). O primeiro objetivo específico deste estudo é verificar se maior empoderamento psicológico representa um benefício individual em se delegar direitos de decisão a operadores de *call center*.

A delegação de direitos de decisão pode trazer benefícios individuais também em termos de como os colaboradores percebem e utilizam os controles gerenciais para desempenhar suas tarefas (Abernethy & Vagnoni, 2004). Especificamente, a percepção facilitadora dos controles gerenciais está associada a maior flexibilidade e autonomia no processo decisório (Adler & Borys, 1994; Ahrens & Chapman, 2004; Oyadomari et al., 2018). No contexto desta pesquisa, a percepção facilitadora está associada aos indicadores (p. ex., quantidade e tempo médio de atendimento) usados para acompanhar o desempenho dos operadores de *call center*. Assim, o segundo objetivo específico deste estudo é verificar se delegação de direitos de decisão para operadores de *call center* resulta em maior percepção facilitadora dos indicadores de desempenho. Por fim, empoderamento psicológico está associado a processos de facilitação que contribuem para o processo decisório (Meyerson & Dewettinck, 2012). Percepção facilitadora dos indicadores de desempenho parece resultar em maior empoderamento psicológico (p. ex., Beuren et al., 2020). Logo, o terceiro objetivo específico deste estudo é verificar se percepção facilitadora dos indicadores de desempenho medeia o efeito da delegação de direitos de decisão sobre empoderamento psicológico de operadores de *call center*.

Para testar as hipóteses deste estudo, conduz-se um quase-experimento de campo com operadores de *call center* de uma empresa de seguros. Nesse contexto, parte dos operadores teve ampliado seus direitos de decisão (grupo experimental), enquanto outra parte manteve os direitos de decisão sem alteração (grupo de controle). Empoderamento psicológico e uso facilitador dos indicadores de desempenho são mensurados a partir do estudo de Mahama e Cheng (2003). Os resultados indicam que empoderamento psicológico é maior para operadores cujo nível de direitos de decisão foi aumentado relativamente ao grupo de controle. Adicionalmente, os resultados indicam que percepção facilitadora dos indicadores de desempenho é maior para operadores com maior versus menor nível de direitos de decisão. Finalmente, observa-se um efeito indireto da delegação de direitos de decisão sobre empoderamento psicológico, de forma que maior nível de percepção facilitadora explica em parte o benefício de maior nível de direitos de decisão.

Os resultados deste estudo contribuem para a literatura sobre efeitos da centralização versus descentralização do processo decisório. Estudos anteriores demonstram benefícios decisórios em se delegar direitos de decisão (p. ex., Bouwens & Kroos, 2019; Bouwens & de Kok, 2021). Este estudo avança ao demonstrar que a delegação de direitos de decisão também traz benefícios individuais – maior percepção facilitadora dos indicadores de desempenho e empoderamento psicológico. Adicionalmente, este estudo avança em relação a Mahama e Cheng (2013), que evidenciam a importância de uma percepção facilitadora para o empoderamento, ao demonstrar o papel em se delegar direitos de decisão, como antecedente de maior percepção facilitadora dos controles gerenciais e, assim, de empoderamento psicológico. Esses resultados são importantes, pois maior percepção facilitadora dos controles gerenciais e maior empoderamento psicológico são antecedentes de diversos benefícios organizacionais, incluindo inovação, satisfação no trabalho e desempenho (Chapman & Kihn, 2009; Bernd & Beuren, 2022;

Mathew & Nair, 2022).

Adicionalmente, os resultados deste estudo contribuem para responsáveis pelo desenho organizacional. Organizações crescentemente reconhecem a importância do empoderamento psicológico de seus colaboradores para o sucesso organizacional (p. ex., Lee et al., 2018; Madan et al., 2021). Visando estimular maior nível de empoderamento, as organizações poderiam ajustar os níveis de delegação de direitos de decisão ao longo da hierarquia organizacional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Direitos de decisão

Sistemas de controle gerencial servem para estimular colaboradores a tomarem decisões congruentes com objetivos organizacionais (Merchant & Van Der Stede, 2007; Malmi & Brown, 2008). Dentre seus componentes, destaca-se a delegação de direitos de decisão que, juntamente com sistemas de avaliação de desempenho e recompensas, oferecem incentivos aos colaboradores para maior congruência de objetivos (Melumad & Reichelstein, 1987; Brickley et al., 2015). Com a separação entre controle e gestão, os proprietários e principais executivos se distanciam do processo decisório, fazendo com que tenham menos informações específicas, por exemplo, sobre clientes e condições de mercado (Bouwens & Kroos, 2019). Com isso, as organizações precisam definir o nível de centralização versus descentralização e consequente nível de autonomia decisória a ser concedida às áreas e colaboradores ao longo da hierarquia organizacional (Mookherjee, 2006, 2009).

A principal vantagem em se atribuir direitos de decisão está no uso do conhecimento específico que o colaborador possui, resultando em decisões mais ágeis e tempestivas (Mookherjee, 2006). Adicionalmente, a delegação de direitos de decisão pode garantir que os principais executivos se concentrem em decisões estratégicas, além de servir como forma de treinamento e motivação para os colaboradores (Brickley et al., 2015). Estudos anteriores demonstram os benefícios no processo decisório da delegação de direitos de decisão, tais como, decisões de empréstimos e precificação (e.g., Bouwens & Kroos, 2019; Kräkel & Schöttner, 2022). A delegação de direitos de decisão também envolve desafios, incluindo maiores custos de comunicação e coordenação na transferência de informações hierárquicas acima, resultando em potenciais problemas de incentivo (Brickley et al., 2015). Organizações podem se beneficiar de estruturas centralizadas e, portanto, com menores níveis de direitos de decisão (Bouwens & de Kok, 2021). Logo, se o efeito líquido de um maior nível de direitos de decisão é positivo ou negativo parece ser uma questão dependente do contexto organizacional (p. ex., Aghion & Tirole, 1997).

Apesar da importância dos direitos de decisão para congruência de interesses, poucos estudos empíricos têm examinado seus efeitos sobre o processo decisório (p. ex., Bouwens & Kroos, 2019). Este estudo pretende contribuir com o preenchimento dessa lacuna ao examinar empiricamente os benefícios individuais da delegação de direitos de decisão em um contexto envolvendo operadores de *call center*. Particularmente, examina-se os efeitos da delegação de direitos de decisão sobre empoderamento psicológico e percepção facilitadora de indicadores de desempenho.

### 2.2 Direitos de decisão e empoderamento psicológico

Empoderamento psicológico representa um estado associado à motivação intrínseca no desempenho de tarefas, decorrente de experiências positivas obtidas durante a execução das tarefas, as quais resultam em maior motivação e satisfação (Thomas & Velthouse, 1990). Diversos são os benefícios de maior empoderamento, tais como maior satisfação e menor tensão no trabalho, além de maior sentimento de autoeficácia (Spreitzer et al., 1997). Para a organização, maior empoderamento pode resultar em aumento da percepção dos clientes sobre qualidade do serviço (Gazooli et al., 2010) e desempenho organizacional (Baird et al., 2018; Lewis et al., 2019).

Diversos fatores organizacionais podem afetar o empoderamento psicológico, com destaque para enriquecimento do trabalho e extensão com que colaboradores participam do processo decisório (Conger & Kanungo, 1988). Especificamente, estruturas organizacionais burocráticas que reduzem autonomia e direitos de decisão dos colaboradores, tendem a reduzir o sentimento de empoderamento (Conger & Kanungo, 1988). Por sua vez, criação de espaços que permitam aos colaboradores participarem do processo decisório, como ocorre ao se delegar maior direito de decisão, tende a favorecer o empoderamento (p. ex., Block, 1987; Neilsen, 1986).

Espera-se, assim, que delegar direitos de decisão aumente o empoderamento psicológico (Conger & Kanungo, 1988; Brickley et al., 2015). Essa expectativa parece particularmente válida no contexto de um *call center* em que operadores precisam ser ágeis e dar respostas tempestivas para solucionar demandas dos clientes. Assim,

a primeira hipótese deste estudo prevê o efeito da delegação de direitos de decisão sobre nível de empoderamento psicológico dos operadores de um *call center*.

H<sub>1</sub>. Nível de empoderamento psicológico é maior quando o nível de direitos de decisão é maior do que menor.

### 2.3 Direitos de decisão e percepção facilitadora de indicadores de desempenho

A delegação de direitos de decisão também pode beneficiar como os colaboradores percebem e utilizam controles gerenciais para desempenhar tarefas (Abernethy & Vagnoni, 2004). Controles gerenciais podem ser percebidos como coercitivos ou facilitadores (Adler & Borys, 1996). Estudos anteriores têm dedicado crescente atenção a essa classificação e aos seus benefícios específicos (p. ex., Ahrens & Chapman, 2004; Mundy, 2010; Beuren & Santos, 2019; Mucci et al., 2021).

Percepção coercitiva sugere que controles gerenciais restringem esforços dos colaboradores e forcem comportamentos esperados, enquanto percepção facilitadora sinaliza que tais controles ajudam e capacitam os colaboradores no desempenho de suas tarefas (Jordan & Messner, 2012). Assim, espera-se que maior delegação de direitos de decisão, representando maior autonomia decisória (Mookherjee, 2006, 2009), esteja associada com uma percepção de que controles gerenciais servem para ajudar e capacitar colaboradores no desempenho de tarefas, ao invés de restringir ou forçar comportamentos, o que seria o contrário de maior autonomia decisória.

No contexto deste estudo, o foco é na percepção facilitadora dos indicadores usados pelos superiores para avaliar o desempenho dos operadores do *call center*. Os indicadores usados para essa finalidade incluem: dias de faltas, dias de atraso, tempo conectado nos sistemas, quantidade de atendimentos e prazo médio de resposta. Espera-se, portanto, que os operadores de *call center* vão perceber um uso facilitador, ao invés de coercitivo, desses indicadores quando um maior nível de delegação de direitos de decisão estiver presente.

Em geral, quatro aspectos são fundamentais para definir se um controle é percebido como facilitador: reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade (Adler & Borys, 1996; Jordan & Messner, 2012). No contexto deste estudo, o aspecto de reparo sugere que operadores percebem os indicadores de desempenho como tendo sido criados para ajudá-los a trabalhar de modo mais eficiente. Quanto à transparência interna, operadores perceberiam que os indicadores são criados para dar maior visibilidade sobre o trabalho pelos quais são responsáveis. Quanto à transparência global, operadores perceberiam que indicadores são criados para permiti-los a compreender processos dentro da organização. Por fim, o aspecto de flexibilidade indica que operadores percebem indicadores de desempenho aumentando a flexibilidade para realização de seu trabalho. Em síntese, espera-se que, quando maior nível de direitos de decisão estiver presente, operadores de *call center* perceberão o uso dos indicadores de desempenho para facilitar a identificação de soluções para tempestivamente resolver problemas trazidos pelos clientes, ao invés de restringir comportamentos e forçar decisões.

Logo, a segunda hipótese deste estudo espera que a delegação de direitos de decisão para operadores de um *call center* resulte em aumento da percepção facilitadora dos indicadores de desempenho, em termos, por exemplo, de maior flexibilidade (Adler & Borys, 1994; Ahrens & Chapman, 2004).

H<sub>2</sub>. Percepção facilitadora de indicadores de desempenho é maior quando nível de direitos de decisão é maior do que menor.

Por fim, verifica-se se percepção facilitadora dos indicadores de desempenho pode explicar os efeitos positivos da delegação de direitos de decisão sobre empoderamento psicológico. Empoderamento está associado a processos de facilitação que favorecem a tomada de decisão (Meyerson & Dewettinck, 2012). Ao permitir que colaboradores percebam o uso dos indicadores de desempenho como facilitando suas ações sem restringi-las indevidamente (Jordan & Messner, 2012), a percepção facilitadora dos indicadores de desempenho pode resultar em maior empoderamento psicológico (p. ex., Beuren et al., 2020). Logo, espera-se que a percepção facilitadora de indicadores de desempenho medie o efeito da delegação de direitos de decisão sobre empoderamento psicológico.

H<sub>3</sub>. Percepção facilitadora de indicadores de desempenho medeia o efeito da delegação de direitos de decisão sobre empoderamento psicológico.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 A empresa e seu *call center*

Para testar as hipóteses, conduz-se um quase-experimento de campo com operadores de *call center* de uma empresa de seguros, com nome fictício de Conceito Seguros. Trata-se de multinacional norte-americana, atuando no Brasil por mais de 100 anos, com prêmios emitidos em torno de R\$ 5,8 bilhões em 2022. Visando aumentar a satisfação de clientes com atendimento mais tempestivo e ágil, a Conceito Seguros iniciou, em outubro de 2019, o projeto de revisão dos direitos de decisão de parte de seu *call center*. A expectativa é que esse aumento de satisfação de clientes viria em decorrência do maior empoderamento psicológico de operadores com maiores níveis de autonomia decisória.

Os atendimentos aos clientes no *call center* ocorrem de três formas: por chat, com 13 funcionários; por abertura de chamado, com 12 funcionários; e por telefone, com 65 funcionários. A equipe é composta ainda 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, pois a empresa objetivava mensurar os impactos do respectivo projeto em um grupo menor, mais controlado e com contato remoto ao cliente antes de expandir para todo o seu *call center*.

#### 3.2 Manipulação dos direitos de decisão

Em termos dos atendimentos realizados, quando um cliente contatava o *call center*, sua solicitação poderia ser atendida em até três diferentes níveis, cuja segregação e escalonamento eram feitos através de regras pré-definidas pelo superior imediato com base na complexidade e impacto da solicitação. Os níveis de atendimento um e dois, mais simples e de menor impacto organizacional, eram feitos pelo próprio *call center*, através de chat e abertura de chamados, sendo o terceiro nível, mais complexo e de maior impacto, tratado pela tesouraria. Aproximadamente 69% dos clientes eram atendidos através do primeiro nível e os outros 31% através do segundo e terceiro níveis.

A mudança na delegação de direitos de decisão e, portanto, manipulação da variável independente, ocorreu através da transferência para o primeiro nível de atendimento de parte dos direitos de decisão antes detidos pelos segundo e terceiro níveis, assim como da transferência para o segundo nível de parte dos direitos de decisão do terceiro nível (Tabela 1).

**Tabela 1.** Transferência de direitos de decisão.

Atividade	Nível de responsabilidade	
	Antes	Após
Reabilitação de apólice, por solicitação do segurado e corretor, quando já consta o parecer da vistoria aceitável.	1	1
Baixa de parcelas pendentes e já localizadas, por solicitação do segurado e do corretor.	2	1
Reprogramação de parcela saltada.	2	1
Reprogramação de parcela com vistoria sob análise, por solicitação do segurado e corretor.	2	1
Devolução de parcelas pagas indevidamente, por solicitação do segurado e do corretor.	2	1
Reprogramação de parcela com sinistro em casos de reparos autorizados.	2	1
Localização de débito indevido.	3	1
Consulta de cheque emitido.	3	1
Alteração da modalidade de cobrança.	3	1
Reprogramação de parcela isentando juros pelo atraso no pagamento.	3	1
Estorno e devolução de parcela baixada automaticamente.	3	2
Devolução de primeira parcela paga e não vinculada automaticamente na apólice.	3	2
Reabilitação de apólice para casos de cancelamento solicitados pelo segurado.	3	2
Acesso à pasta de comprovantes de pagamentos.	3	2

Antes da implementação do projeto, a organização havia mapeado 14 principais atividades desempenhadas pelos operadores de *call center* ou tesouraria, sendo que apenas uma (7,1%) era realizada pelo nível um de atendimento, enquanto cinco (35,7%) e oito (57,1%) atividades eram realizadas pelo nível dois e três, respectivamente. Com a ampliação dos direitos de decisão e sem alterações nas atividades, dez (71,4%) delas passaram a ser realizadas pelo nível um, enquanto as demais quatro (28,6%) atividades passaram a ser realizadas pelo nível dois, com nenhuma atividade sendo deixada para o nível três de atendimento.

Destaque-se que um dos coautores deste estudo participou ativamente de todo o processo de intervenção ocorrido na Conceito Seguros, em conjunto com o diretor de operações. Esse envolvimento incluiu desde a concepção da intervenção, passando pela escolha dos grupos de controle e experimental, até a discussão e revisão das atividades e responsabilidades que resultariam na implementação da ampliação dos direitos de decisão da central de atendimento estudada e na mensuração dos benefícios. Os demais coautores se envolveram indiretamente com a intervenção ao realizar visitas à empresa e terem contato com o diretor de operações para oferecer mais informações sobre o procedimento experimental que seria implementado.

### 3.3 Participantes

O grupo experimental, que teve ampliado seus direitos de decisão, inclui 25 operadores do *call center* de pós-venda, exclusivo para atendimentos relativos à cobrança, por chat e abertura de chamado. Como grupo de controle, foram selecionados 20 operadores de outro *call center* da própria Conceito Seguros, também de pós-venda e realizando atendimento de assuntos relativos a sinistros, que não tiveram seus direitos de decisão alterados. O grupo de controle serve de contrafactual para obtenção de maior validade interna dos resultados. Os dois grupos não estão localizados no mesmo espaço físico de trabalho. Em geral, as tarefas desempenhadas pelos dois grupos são similares.

Como os participantes não foram atribuídos aleatoriamente às condições experimentais, este estudo é classificado como um quase-experimento de campo (Lourenço, 2019), ou seja, há uma variável que é manipulada entre os grupos experimentais e de controle — direitos de decisão — e os participantes são profissionais atuando em seu ambiente de trabalho original.

A ampliação dos direitos de decisão, assim como, a apresentação detalhada dos procedimentos de cálculo e importância dos indicadores de desempenho na condução das atividades diárias do grupo experimental, foram implantadas entre os dias 14 e 18 de outubro de 2019 (Figura 1). Entre os meses de outubro de 2019 e julho de 2020, nenhuma ação foi tomada ou mensuração feita, apenas mantidas as mensurações dos indicadores de desempenho. Após a apresentação dos objetivos deste estudo ao presidente, diretor financeiro e de recursos humanos e obtenção de autorização formal do diretor de operações, o formulário de pesquisa foi encaminhado no dia 20 de agosto de 2020 para os endereços eletrônicos dos dois grupos. O envio foi feito através de diferentes *links* de acesso ao Formsite®, objetivando segregar cada grupo de participantes. Foram encaminhadas duas mensagens adicionais, aproximadamente cinco e vinte dias posteriormente ao primeiro envio. Foram recebidas respostas até o dia 21 de setembro de 2020. Ao final, 21 dos 25 operadores do grupo experimental responderam (taxa de resposta de 84%) e 16 dos 20 operadores do grupo de controle responderam (taxa de resposta de 80%). 78,4% dos participantes são do gênero feminino, 91,9% possuem mais de 25 anos, 75,7% estão cursando ou já finalizaram graduação, e 32,4% atuam na Conceito Seguros entre 1 e 2 anos, com os demais atuando por mais de 2 anos na organização.

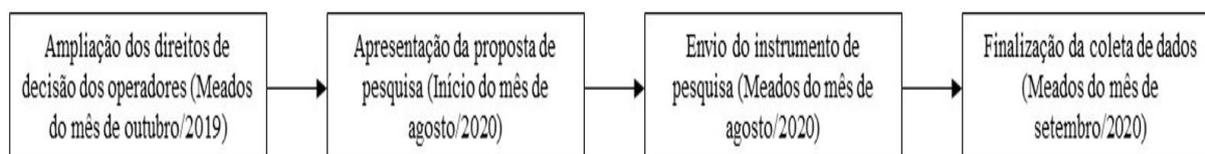


Figura 1. Linha do tempo

Verifica-se se as variáveis demográficas diferem entre grupo experimental e de controle. Para gênero (teste- $t = -0,36$ ; unicaudal  $p = 0,360$ ) e escolaridade (teste- $t = 0,21$ ; unicaudal  $p = 0,415$ ), as diferenças não são significantes. Por sua vez, existem diferenças significantes para idade (teste- $t = 2,39$ ; unicaudal  $p = 0,011$ ) e marginalmente significantes para tempo de atuação (teste- $t = -1,46$ ; unicaudal  $p = 0,077$ ). Os principais resultados permanecem os mesmos após a inclusão de idade e tempo de atuação como covariáveis, exceção para o efeito da delegação de direitos de decisão sobre percepção facilitadora dos indicadores de desempenho. Na conclusão, esse ponto será retomado como parte das limitações.

### 3.4 Mensuração das variáveis dependentes

Empoderamento psicológico foi mensurado com o instrumento de Mahama e Cheng (2013), contendo 12 itens para os quais os participantes indicaram o grau de concordância em escala Likert de 7 pontos ('1' discordo totalmente e '7' concordo totalmente). A partir de análise de componentes principais, cria-se um único fator explicando 53% da variação ( $Eigenvalue = 6,33$ ), capturando nível de empoderamento psicológico. Maiores valores para essa variável indicam maiores níveis de empoderamento psicológico.

Percepção facilitadora dos indicadores de desempenho foi igualmente mensurada com o instrumento de Mahama e Cheng (2013), contendo seis itens para os quais os participantes indicaram o grau de concordância em escala Likert de 7 pontos ('1' discordo totalmente e '7' concordo totalmente). O instrumento foi adaptado para dar ênfase a indicadores de desempenho ao invés de sistemas de custeio, tendo em vista a especificidade do contexto desta pesquisa. A partir de análise de componentes principais, cria-se um único fator explicando 77% da variação ( $Eigenvalue = 4,63$ ), capturando nível de percepção facilitadora dos indicadores de desempenho. Maiores valores para essa variável indicam maiores níveis de percepção facilitadora.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Checagem de manipulação

Para checagem de manipulação, os participantes respondem três perguntas em escala Likert de 7 pontos (1 – discordo totalmente; 7 – concordo totalmente), capturando percepção de autonomia no processo decisório. O grupo experimental ( $M = 5,28$ ) indica significante maior nível de concordância com a sentença 'o meu trabalho me dá a chance de usar minha iniciativa ou julgamento pessoal em sua realização' do que o grupo de controle ( $M = 3,56$ ) (teste  $-t = -3,47$ ; unicaudal  $p = 0,001$ ). Adicionalmente, o grupo experimental ( $M = 4,62$ ) apresenta significante maior nível de concordância com a sentença 'o meu trabalho me permite tomar muitas decisões por conta própria' do que o grupo de controle ( $M = 3,50$ ) (teste  $-t = -1,99$ ; unicaudal  $p = 0,027$ ). Por fim, o grupo experimental ( $M = 5,48$ ) indica significante maior nível de concordância com a sentença 'o meu trabalho me proporciona grande autonomia na tomada de decisões' do que o grupo de controle ( $M = 3,56$ ) (teste  $-t = -4,29$ ; unicaudal  $p = 0,000$ ). Em síntese, o grupo experimental apresenta maiores percepções de autonomia no processo decisório do que o de controle, indicando a efetividade da manipulação.

### 4.2 Estatística descritiva

Tabela 2 apresenta estatística descritiva para empoderamento psicológico e percepção facilitadora dos indicadores de desempenho. Empoderamento psicológico é maior para o grupo experimental ( $M = 1,01$ ) do que para o de controle ( $M = -1,33$ ). Igualmente, percepção facilitadora é maior para o grupo experimental ( $M = 0,41$ ) do que para o de controle ( $M = -0,53$ ). Esse padrão de médias é consistente com as expectativas de que empoderamento psicológico e percepção facilitadora dos indicadores de desempenho são maiores para operadores com maior nível de direitos de decisão.

**Tabela 2.** Estatística descritiva

Grupos	Empoderamento psicológico	Percepção facilitadora
<b>Controle</b>		
Média	-1,33	-0,53
Desvio padrão	0,76	0,63
Número de participantes	16	16
<b>Experimental</b>		
Média	1,01	0,41
Desvio padrão	0,30	0,39
Número de participantes	21	21

### 4.3 Teste de $H_1$ e $H_2$

$H_1$  e  $H_2$  são testadas usando regressão com mínimos quadrados ordinários, usando erros padrão robustos. A primeira hipótese ( $H_1$ ) prevê que nível de empoderamento psicológico é maior quando o nível de direitos de decisão é maior do que menor. Empoderamento psicológico é a variável dependente e os níveis de direitos de decisão — grupo de controle ou experimental — a variável independente. O resultado indica que nível de empoderamento psicológico é significativamente maior quando nível de direitos de decisão é maior do que menor (teste- $t = 2,87$ ; unicaudal  $p = 0,004$ ). Esse resultado suporta  $H_1$  e está alinhado com estudos anteriores (Conger & Kanungo, 1988; Brickley et al., 2015) prevendo que maior nível de direitos de decisão resulta em maior nível de empoderamento psicológico.

A segunda hipótese ( $H_2$ ) prevê que percepção facilitadora dos indicadores de desempenho é maior quando o nível de direitos de decisão é maior do que menor. Percepção facilitadora é a variável dependente e os níveis de direitos de decisão — grupos de controle ou experimental — a variável independente. O resultado indica que percepção facilitadora dos indicadores de desempenho é marginalmente maior quando nível de direitos de decisão é maior do que menor (teste- $t = 1,27$ ; unicaudal  $p = 0,105$ ). Esse resultado oferece suporte marginal para  $H_2$  e está alinhado com estudos anteriores (Adler & Borys, 1994; Ahrens & Chapman, 2004) sugerindo que maior nível de direitos de decisão resulta em maior nível de percepção facilitadora dos indicadores de desempenho.

### 4.4 Análise de mediação

A terceira hipótese ( $H_3$ ) prevê que percepção facilitadora dos indicadores de desempenho medeia o efeito da delegação de direitos de decisão sobre empoderamento psicológico. Espera-se que o efeito positivo de um maior nível de direitos de decisão sobre empoderamento psicológico ocorre através do aumento da percepção facilitadora dos indicadores de desempenho. Para testar  $H_3$ , conduz-se uma análise de equações estruturais, usando o *software* Stata e o método de análise de variância e covariância, com direitos de decisão como variável independente, nível de empoderamento psicológico como variável mediadora e percepção facilitadora como variável dependente.

A Figura 2 indica os principais resultados. A qualidade do ajuste do modelo de equações estruturais é confirmada com os índices de Tucker-Lewis e CFI — *Comparative Fit Index* — iguais a 1,0 e, portanto, acima do valor recomendado de 0,90; além de raiz quadrada média residual padronizada igual a 0,0, sendo inferior ao recomendável de 0,08 (Hooper et al., 2008). Confirmando  $H_1$ , empoderamento psicológico é maior quando nível de direitos de decisão é maior (teste- $z = 3,29$ , unicaudal  $p = 0,000$ , Link 1). Consistente com  $H_2$ , percepção facilitadora dos indicadores de desempenho é marginalmente maior quando nível de direitos de decisão é maior (teste- $z = 1,37$ , unicaudal  $p = 0,085$ , Link 2). Adicionalmente, a relação entre empoderamento psicológico e percepção facilitadora é positiva e significativa (teste- $z = 7,22$ , unicaudal  $p = 0,000$ , Link 3), de modo que quanto maior o empoderamento psicológico, maior a percepção facilitadora dos indicadores de desempenho. Finalmente, o efeito indireto do nível de direitos de decisão sobre percepção facilitadora é marginalmente significativo (teste- $z = 1,35$ , unicaudal  $p = 0,089$ ). Logo,  $H_3$  é suportada, indicando que maior versus menor nível de direitos de decisão aumenta percepção facilitadora dos indicadores de desempenho (Adler & Borys, 1994; Ahrens & Chapman, 2004) que, por sua vez, aumenta empoderamento psicológico (p. ex., Beuren et al., 2020). Assim, maior nível de empoderamento psicológico pode ser alcançado em razão da maior percepção facilitadora dos indicadores de desempenho que é causada pelo maior nível de direitos de decisão.

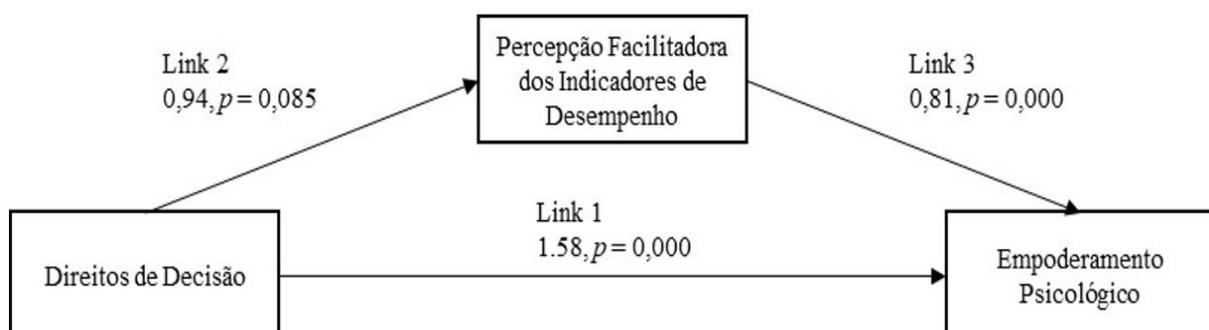


Figura 2. Análise de mediação

## 5 CONCLUSÕES

Os resultados do quase-experimento de campo conduzido com operadores de um *call center* demonstram os benefícios individuais que maior nível de direitos de decisão pode trazer. Primeiramente, observa-se que empoderamento psicológico é maior para os operadores que tiveram os direitos de decisão aumentados relativos aos do grupo de controle. Esse resultado é consistente com a expectativa de que a ampliação de espaços que ofereçam aos colaboradores a oportunidade de participarem do processo decisório, por meio da ampliação dos direitos de decisão, favorece o sentimento de empoderamento psicológico (p. ex., Block, 1987; Neilsen, 1986). Esse resultado é importante para organizações que desejem ampliar o empoderamento psicológico de seus colaboradores ao fazer ajustes no desenho organizacional.

Adicionalmente, os resultados indicam que a percepção facilitadora dos indicadores de desempenho também é maior para operadores com maior versus menor nível de direitos de decisão. Esses resultados são consistentes com expectativas anteriores de que colaboradores que possuem maior flexibilidade e autonomia decisória, associadas a maior nível de direitos de decisão, tendem a aumentar a percepção facilitadora dos controles gerenciais (Adler & Borys, 1994; Ahrens & Chapman, 2004); em particular, tendem a perceber que os indicadores de desempenho são usados mais com o propósito de facilitar suas ações do que de restringi-las (Jordan & Messner, 2012). Esses resultados parecem reforçar a ideia de adequação entre os diversos mecanismos de controle usados pelas organizações para obtenção de congruência de objetivos (Brickley et al., 2015). Em particular, pelo menos no contexto dos operadores de um *call center*, e confirmando as expectativas da organização, a ampliação dos direitos de decisão parece ter requerido dos operadores uma percepção facilitadora versus coercitiva dos indicadores de desempenho, visando aumento da satisfação de clientes.

Por fim, os resultados deste estudo demonstram que percepção facilitadora dos indicadores de desempenho explica em parte os benefícios de maior empoderamento psicológico decorrentes de maior nível de direitos de decisão. Esses resultados estão alinhados com a expectativa de que percepção facilitadora de controles gerenciais aumenta empoderamento psicológico (p. ex., Beuren et al., 2020), adicionando-se que a percepção facilitadora atua como variável mediadora do efeito da delegação de direitos de decisão sobre empoderamento psicológico. A principal implicação desses resultados é que organizações visando ampliar o empoderamento psicológico de seus colaboradores por meio de maior nível de direitos de decisão precisam também observar o efeito que essa delegação de direitos de decisão pode causar sobre percepção dos controles gerenciais.

Os resultados deste estudo possuem limitações que servem como oportunidades para pesquisas futuras. Primeiramente, ao se conduzir um quase-experimento de campo, sem que tenha sido possível aleatorizar os participantes às condições experimentais, a validade interna dos resultados fica comprometida. Visando superar essa limitação, o estudo procura incluir um grupo de controle que seja o mais próximo possível do grupo experimental para servir como um parâmetro de comparação (contrafactual). Conforme mencionado, no caso em questão, os operadores do grupo de controle apresentam diferenças em termos de idade e tempo de atuação relativamente ao grupo de controle, diferenças essas que afetaram a significância dos efeitos da delegação de direitos de decisão sobre percepção facilitadora dos indicadores de desempenho. Para os demais resultados, incluindo o efeito dos direitos de decisão sobre empoderamento psicológico e o efeito mediador da percepção facilitadora, os resultados se mantêm mesmo quando tais diferenças demográficas são consideradas. Estudos futuros poderiam desenhar experimentos de laboratório, em que a aleatorização dos participantes às condições experimentais é facilitada para validar as hipóteses e resultados deste estudo.

Segundo, o foco deste estudo é examinar os benefícios individuais de um maior nível de direitos de decisão, não tendo sido observado se a organização obteve os benefícios esperados de maior satisfação dos clientes e maior desempenho em razão dessa mudança estrutural. Estudos futuros poderiam conduzir análises longitudinais para obterem a mensuração dos benefícios para a organização de mudanças no nível de direitos de decisão. Terceiro, por motivos de limitação de acesso, as análises realizadas não tiveram uma etapa de *follow-up* com os colaboradores, de maneira a se buscar maior aprofundamento das relações examinadas. Pesquisa futura poderia combinar desenhos de pesquisa em que se incluía uma etapa qualitativa, capaz de capturar aspectos adicionais e nuances sobre os benefícios individuais de um maior nível de direitos de decisão.

Por fim, a quantidade de participantes pode ser considerada como relativamente pequena, comprometendo o poder estatístico dos testes. Estudos futuros poderiam coletar uma quantidade maior de participantes para aumentar o poder estatístico e, assim, obter maior validade de conclusão. Entretanto, é preciso considerar as dificuldades de acesso a participantes atuando em ambientes organizacionais, o que, quando esse acesso é permitido, tem evidentes benefícios de validade externa dos resultados. Sendo assim, apesar dessas limitações, considera-se que o estudo avança ao oferecer evidências empíricas dos benefícios individuais decorrentes de uma ampliação dos direitos de decisão para operadores de um *call center*.

## REFERÊNCIAS

- Abernethy, M. A., & Vagnoni, E. (2004). Power, organization design and managerial behaviour. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), 207-225. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00049-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00049-7)
- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 61-89. <https://www.jstor.org/stable/2393986>
- Aghion, P., & Tirole, J. (1997). Formal and real authority in organizations. *Journal of Political Economy*, 105(1), 1-29. <https://doi.org/10.1086/262063>
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271-301. <https://doi.org/10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X>
- Baird, K., Su, S., & Munir, R. (2018). The relationship between the enabling use of controls, employee empowerment, and performance. *Personnel Review*, 47(1), 257-274. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2016-0324>
- Bernd, D. C., & Beuren, I. M. (2022). Do enabling management control systems stimulate innovation? *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2021-0588>
- Beuren, I. M., & Santos, V. D. (2019). Enabling and coercive management control systems and organizational resilience. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30, 307-323. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908210>
- Beuren, I. M., Santos, V. D., & Bernd, D. C. (2020). Efeitos do sistema de controle gerencial no empowerment e na resiliência organizacional. *BBR - Brazilian Business Review*, 17, 211-232. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.2.5>
- Block, P. (1987). *The empowered manager*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bouwens, J., & de Kok, T. (2021). Can Centralization Improve the Use of Soft Information? Evidence from a Field Study and Lab Experiment. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2823253> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2823253>
- Bouwens, J., & Kroos, P. (2019). The effect of delegation of decision rights and control: The case of lending decisions for small firms. *Management Accounting Research*, 43, 29-44. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2018.07.004>
- Brickley, J., Smith, C., & Zimmerman, J. (2015). *Managerial economics and organizational architecture*. McGraw-Hill Education.
- Chapman, C. S., & Kihn, L. A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 151-169. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.07.003>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. <https://www.jstor.org/stable/258093>
- Deery, S., & Kinnie, N. (2002). Call centres and beyond: a thematic evaluation. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 313. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00074.x>
- Gazzoli, G., Hancer, M., & Park, Y. (2010). The role and effect of job satisfaction and empowerment on customers' perception of service quality: A study in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 34(1), 56-77. <https://doi.org/10.1177/1096348009344235>
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Evaluating model fit: a synthesis of the structural equation modelling literature. In *7th European Conference on research methodology for business and management studies*, 195-200.
- Jordan, S., & Messner, M. (2012). Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 544-564. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.08.002>
- Kräkel, M., & Schöttner, A. (2022). The impact of haggling costs on the optimal organizational design for sales forces. *Management Accounting Research*, 54, 100770. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100770>
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). When empowering employees works, and when doesn't. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2018/03/when-empowering-employees-works-and-when-it-doesnt#:~:text=It%27s%20great%20for%20boosting%20creativity%2C%20less%20so%20for%20improving%20routine%20performance.&text=Research%20has%20regularly%20demonstrated%20that,and%20commitment%20to%20the%20organization.>
- Lewis, R. L., Brown, D. A., & Sutton, N. C. (2019). Control and empowerment as an organising paradox: implications for management control systems. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(2), 483-507. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2017-3223>

- Lourenço, S. M. (2019). Field experiments in managerial accounting research. *Foundations and Trends in Accounting*, 14(1), 1-72. <http://dx.doi.org/10.1561/1400000059>
- Madan, S., Nanakdewa, K., Savani, K., & Markus, H. R. (2021). What makes employees feel empowered to speak up? *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2021/10/research-what-makes-employees-feel-empowered-to-speak-up#:~:text=A%20key%20to%20stimulating%20employee,emphasizes%20the%20idea%20of%20choice>.
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89–114. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package — Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Mathew, J., & Nair, S. (2022). Psychological empowerment and job satisfaction: A meta-analytic review. *Vision*, 26(4), 431-440. DOI: 10.1177/0972262921994350
- Melumad, N. D., & Reichelstein, S. (1987). Centralization versus delegation and the value of communication. *Journal of Accounting Research*, 1-18. <https://doi.org/10.2307/2491075>
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education, London.
- Meyerson, G., & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employees performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, 2(1), 40-46.
- Mookherjee, D. (2006). Decentralization, hierarchies, and incentives: A mechanism design perspective. *Journal of Economic Literature*, 44(2), 367-390. <https://doi.org/10.1257/jel.44.2.367>
- Mookherjee, D. (2013). Incentives in hierarchies. *The Handbook of Organizational Economics*, 764-798.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Bido, D. D. S. (2021). Enabling design characteristics and budget usefulness. *RAUSP Management Journal*, 56, 38-54. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2019-0058>
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499-523. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.005>
- Neilsen, E. (1986). *Empowerment strategies: Balancing authority and responsibility*. In S. Srivastara (Ed.), *Executive Power*, 78-110. San Francisco: Jossey-Bass.
- Oyadomari, J. C. T., Duque, B., Nisiyama, E. K., Dutra-de-Lima, R. G., & Mendonça Neto, O. R. D. (2018). Uso de relatórios gerenciais e desempenho de gerentes comerciais em companhia seguradora. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29, 343-354. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805970>
- Proenca, T., & Rodrigues, H. (2021). Empowerment in call centers and customer satisfaction. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 19(2), 143-161. <https://doi.org/10.1108/MRJAM-01-2021-1129>
- Sheth, J., Mittal, B., & Newman, B. I. (1997). *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. 1a edição. Atlas.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704. <https://doi.org/10.1177/014920639702300504>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Zülzke, M. L. (1998). *Abrindo a empresa para o consumidor: a importância de um canal de atendimento*. 4a edição. Qualitymark.

#### Como citar este artigo

Bordin, M. Z., Mendonça Neto, O. R., Aguiar, A. B., & Oyadomari, J. C. T. (2023). Direitos de decisão, percepção facilitadora de indicadores de desempenho e empoderamento psicológico: quase-experimento de campo com operadores de call center. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 17:e209228. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2023.209228>