

Sistemas de informação gerencial habilitantes e qualidade do desempenho de servidores públicos

Beatriz da Silva Pereira¹

 <https://orcid.org/0000-0002-8591-2433>
E-mail: beatriz.silva.p@gmail.com

Ilse Maria Beuren¹

 <https://orcid.org/0000-0003-4007-6408>
E-mail: ilse.beuren@ufsc.br

Vanderlei dos Santos²

 <https://orcid.org/0000-0002-9841-3780>
E-mail: vanderlei.santos@udesc.br

¹ Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Departamento de Ciências Contábeis, Florianópolis, SC, Brasil

² Universidade do Estado de Santa Catarina, Departamento de Ciências Contábeis, Florianópolis, SC, Brasil

Recebido em 04/05/2024 – Desk aceite em 21/05/2024 – 2ª versão aprovada em 12/08/2024

Editor-Chefe: Andson Braga de Aguiar

Editor Associado: Cláudio de Araújo Wanderley

RESUMO

Este artigo examina a influência de sistemas de informação gerencial (SIG) habilitantes na qualidade do desempenho de servidores públicos, mediada pelo comprometimento com a função. O estudo evidencia, à luz da teoria da troca social, que o uso de SIG habilitantes influencia positivamente a qualidade do desempenho de servidores públicos e que o comprometimento com a função medeia esta relação. A análise multigrupos revela que servidores com vínculo efetivo ou comissionado e com menor ou maior tempo de atuação apresentam efeitos distintos nessa relação. Os resultados apresentam implicações teóricas e práticas, ao apresentar evidências de que aspectos comportamentais, como o comprometimento com a função, ajudam a explicar o efeito de SIG habilitantes na qualidade do desempenho, e que aspectos pessoais, como o tipo de vínculo e o tempo de atuação, impactam de maneiras distintas a qualidade do desempenho de servidores públicos. Esses achados são relevantes para as políticas da instituição e para a qualidade da prestação de serviços aos cidadãos. A pesquisa traz novas evidências, tendo como lócus o setor público, sobre o papel dos SIG habilitantes na qualidade do desempenho dos servidores, com a interveniência do comprometimento com a função. Uma *survey* foi realizada com 252 servidores de uma instituição de defesa da ordem jurídica do Estado e para a análise dos dados se utilizou a modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM).

Palavras-chave: teoria da troca social, sistemas de informação gerencial habilitantes, qualidade do desempenho, comprometimento com a função.

Endereço para correspondência

Beatriz da Silva Pereira

Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade
Rua Engenheiro Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n – CEP: 88040-900
Trindade – Florianópolis – SC – Brasil

Este é um texto bilíngue. Este artigo também foi traduzido para o idioma inglês, publicado sob o DOI <https://doi.org/10.1590/1808-057x20242152.en>
Trabalho apresentado 24º USP International Conference on Accounting, São Paulo, SP, Brasil, julho de 2024.



Enabling management information systems and the quality of performance of public servants

ABSTRACT

This article examines the influence of enabling Management Information Systems (MIS) on the quality of performance of public servants, mediated by commitment to the role. In light of social exchange theory, the study demonstrates that the use of enabling MIS positively influences the quality of performance of public servants and that commitment to the role mediates this relationship. A multigroup analysis reveals that public servants with different types of employment (permanent or commissioned) and varying length of service exhibit distinct effects in this relationship. The results present theoretical and practical implications by providing evidence that behavioral factors, such as commitment to the role, help explain the effect of enabling MIS on the quality of performance, and that personal aspects, such as employment type and length of service, impact the quality of performance in distinct ways. These findings are relevant for institutional policies and the quality of service delivered to citizens. The research offers new evidence, focusing on the public sector, regarding the role of enabling MIS in enhancing the quality of performance of public servants, with the mediating effect of commitment to the role. A survey was conducted with 252 employees of an institution responsible for upholding the state's legal order, and data analysis was performed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).

Keywords: social exchange theory, enabling management information systems, quality of performance, commitment to the role.

1. INTRODUÇÃO

Sistemas de informação gerencial (SIG) são mecanismos de formalização concebidos de maneira que seu desenho e uso apoiem o controle gerencial da organização (Bisbe et al., 2019; Chapman & Kihn, 2009). Uma estrutura que relaciona os SIG com o controle gerencial é proposta por Adler e Borys (1996), que consiste em duas formalizações, coercitiva (*coercive*) e habilitante (*enabling*). Uma espécie de burocracia (Chapman & Kihn, 2009), em que na formalização coercitiva o usuário é uma fonte de problemas a serem eliminados, enquanto na formalização habilitante ele é uma fonte de habilidades e inteligência (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004). A ideia subjacente é que SIG habilitantes favorecem atitudes positivas dos empregados (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004). Estudos subsequentes consideraram essa estrutura para compreender suas aplicações no campo empírico (p. ex., Beuren & Santos, 2019; Bisbe et al., 2019; Chapman & Kihn, 2009; Heggen & Sridharan, 2021).

O setor público pode se beneficiar com SIG habilitantes por estes favorecerem a capacitação (Johansson-Berg & Wennblom, 2023). Isso converge com o interesse de motivar os servidores para ofertar serviços com maior qualidade aos cidadãos (Andersen & Serritzlew, 2012). A formalização habilitante é consistente com a teoria da troca social (*social exchange theory* [SET]), amplamente utilizada em pesquisas sobre relações de trabalho (Cropanzano et al., 2017), que pressupõe uma relação de dar e receber (Blau, 1964). Os intercâmbios sociais positivos podem trazer benefícios mútuos para a organização e a força de trabalho (Gould-Williams & Davies, 2005). Indivíduos que

percebem receber amplo apoio geralmente apresentam melhor desempenho na função (Jolly et al., 2021) e são mais comprometidos com a função (Cropanzano et al., 2017).

O comprometimento se refere à força da identificação do indivíduo e do seu envolvimento com a função (Leung & Lin, 2022). Representa a intensidade motivacional de busca da maturidade vocacional com base na identidade profissional (Yousaf et al., 2016). É um conceito multidimensional, que consiste em comprometimento afetivo (querer ficar), instrumental/calculativo (necessidade de ficar) e normativo (dever de ficar) com a função (Meyer et al., 1993). Isso implica o recebimento de recursos essenciais pelo indivíduo, o desejo de continuar a recebê-los e a disposição e intenção de retribuição, com melhorias no desempenho (Sungu et al., 2019).

A literatura tem evidenciado que o comprometimento com a função está associado positivamente a resultados organizacionais, como satisfação no trabalho e desempenho, visto que se trata de um mecanismo comportamental que é autorreforçador, na medida em que motiva os indivíduos a procurarem ativamente realizações futuras e a maximizarem seu esforço na ocupação exercida (Lin et al., 2022). Todavia, não se sabe em que medida a percepção habilitante de um SIG pode suscitar maiores níveis de comprometimento com a função de servidores públicos e, consequentemente, maior qualidade do desempenho, uma vez que não é o grau de formalização o conceito-chave, mas o tipo de formalização. Se for concebida adequadamente, a formalização, tal como um SIG em uma organização

pública, não há como conduzir a atitudes negativas e pode capacitar, em vez de restringir seus usuários (Johansson-Berg & Wennblom, 2023).

Além disso, pesquisas empíricas sobre as relações de troca (Cropanzano & Mitchell, 2005), das quais provêm o comprometimento, ainda são escassas no setor público. As discussões sobre o desenho e uso dos SIG (Ferry & Ahrens, 2017) são dissociadas do comprometimento e têm discrepâncias nos resultados. Balfour e Wechsler (1990) apontam uma identificação mais fraca dos servidores públicos devido às características distintivas da área pública, enquanto Coyle-Shapiro e Kessler (2000) constataram que o baixo comprometimento é consequência do descumprimento de acordos firmados. As ambiguidades teórico-empíricas encontradas sugerem que há aspectos a esclarecer na adoção da teoria da troca social em pesquisas no setor público (Ferry & Ahrens, 2017; Paillé et al., 2015).

Diante do exposto e considerando as lacunas apontadas, assume-se que aspectos do comportamento humano são importantes fatores explicativos das variações do desempenho organizacional (Bisbe et al., 2019) e que os sistemas de informação são *drivers* que interferem na qualidade do desempenho (Santos & Beuren, 2023), sinalizadora da qualificação do indivíduo no trabalho (Chao et al., 2015). Assim, este artigo tem por objetivo analisar a influência dos SIG habilitantes na qualidade do desempenho de servidores públicos, mediada pelo comprometimento com a função. Para isso, uma *survey* foi realizada com servidores em uma instituição de defesa da ordem jurídica do Estado e para a análise dos dados se

aplicou modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais e análise multigrupos.

Esta pesquisa contribui com a literatura e a prática gerencial. A formalização habilitante pressupõe que procedimentos adequados são aqueles que ajudam os profissionais a atenderem às suas necessidades e que facilitam respostas às contingências do trabalho (Adler & Borys, 1996). Assim, são trazidas evidências empíricas relativas aos efeitos dos SIG habilitantes na qualidade do desempenho de servidores públicos. Também contribui com o fluxo da pesquisa, que faz uso da teoria da troca social como lente teórica para a compreensão da reciprocidade dos funcionários com a organização em que atuam (Cropanzano & Mitchell, 2005), e com o *lôcus* da pesquisa, uma vez que o setor público (Ferry & Ahrens, 2017) tem recebido pouca atenção no que concerne aos SIG (Johansson-Berg & Wennblom, 2023).

O estudo contribui, ainda, com a prática gerencial no que tange ao setor público. A discussão sobre os SIG habilitantes pode trazer *insights* quanto ao seu papel nas diferentes culturas dentro do setor público (Cho & Lee, 2001), estratégias para a ampliação da motivação (Camilleri & Van Der Heijden, 2007; Lizote et al., 2017), desejo de permanecer na organização (Gould-Williams & Davies, 2005) e melhoria do desempenho (Paillé et al., 2015; Qi & Wang, 2018). Esses fatores organizacionais podem ser apoiados com SIG direcionados aos diferentes propósitos, enquanto os fatores individuais podem ser apoiados nos achados da análise multigrupos, que enfocou o vínculo institucional e o tempo de atuação do servidor.

2. REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES

2.1 Sistemas de Informação Gerencial Habilitantes e Qualidade do Desempenho

Relações sociais envolvem a troca de custos e benefícios na interação entre os indivíduos (Cook et al., 2013), o que está inserido no contexto das relações de trabalho. Perceber relevante o seu trabalho e sentir-se qualificado para prestar o serviço, com condições organizacionais propícias, conduzirá o indivíduo a se sentir obrigado a retribuir a organização com um impacto positivo no desempenho individual (Johansson-Berg & Wennblom, 2023). A motivação no setor público consiste na orientação do servidor para prestar serviços de qualidade ao cidadão visando a fazer o bem às pessoas e à sociedade (Hondeghe & Perry, 2009).

Um fluxo da pesquisa tem buscado identificar como os sistemas de controle gerencial podem capacitar gestores e impactar o desempenho (Beuren & Santos, 2019; Bisbe et al., 2019; Chapman & Kihn, 2009). No estudo importam

os SIG habilitantes, que pressupõem que o trabalho pode ser realizado com esforços cooperativos, sem revogação da autonomia do empregado (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004). Em linha com a SET (Blau, 1964), a percepção de SIG habilitantes leva o indivíduo a se sentir na obrigação de retribuir o tratamento positivo que recebe de modo a produzir resultados favoráveis para a organização. Assim, foca em atividades que favorecem seu desenvolvimento profissional, visto que se identifica mais com sua ocupação, aumenta a intenção de nela permanecer e aumenta o compromisso com a função, o que favorece um desempenho superior (Johansson-Berg & Wennblom, 2023).

A estrutura com as formalizações coercitiva e habilitante proposta por Adler e Borys (1996) para integrar os SIG com o controle gerencial se compõe de 4 características: a) reparo; b) transparência interna; c) transparência global; e d) flexibilidade. Ferry e Ahrens (2017) explicam que um SIG é

habilitante quando: i) exhibe flexibilidade na implementação de suas regras; ii) apresenta transparência interna para auxiliar os membros da organização a compreenderem o funcionamento interno de sua tarefa; iii) dispõe de transparência global para ajudar na compreensão de como sua tarefa se enquadra na missão organizacional e como esta procura fornecer os produtos; e iv) o reparo permanece aberto para situações específicas.

Sistemas habilitantes conferem maior responsabilidade e autonomia aos usuários (Wouters & Wilderom, 2008), uma vez que são projetados para facilitar a estrutura, refinar e conduzir seus processos de trabalho (Chapman & Kihn, 2009). Os usuários dos SIG habilitantes podem experimentar flexibilidade ao serem capazes de extrair as informações que necessitam e combinar informações de diferentes fontes para diferentes usos (Heggen & Sridharan, 2021). Os erros ou ineficiências nos processos representam oportunidades para medidas corretivas e melhorias nos processos (Beuren & Santos, 2019). Por fim, a transparência e a visibilidade da informação em SIG habilitantes pode estimular a experimentação dos usuários, a compreensão e a aprendizagem de suas operações (Santos & Beuren, 2023).

Essas características dos SIG habilitantes favorecem a promoção de maior qualidade do desempenho, definido por Jamal (1984), como o ponto em que o indivíduo é capaz de realizar adequadamente a tarefa que lhe foi atribuída. Geralmente, os usuários de um sistema habilitante se sentem mais capacitados e comprometidos com seus objetivos do que os usuários de um sistema coercitivo e, conseqüentemente, desempenham melhor suas funções (Burney et al., 2017). Um SIG habilitante oferece flexibilidade, apoio e adequação às necessidades dos indivíduos dentro da organização (Chapman & Kihn, 2009), o que é relevante em face de sua inserção em uma estrutura social complexa, marcada por trocas indiretas (Cook et al., 2013).

Pesquisas realizadas em organizações do setor privado têm demonstrado que práticas de envolvimento das pessoas, como a participação na tomada de decisão (Oyadomari et al., 2018; Wang & Yang, 2015) e o uso de sistemas de informação com formalização mais habilitante (Adler & Borys, 1996) estimulam os empregados a melhorarem o desempenho (Ahrens & Chapman, 2004). Presume-se que isso se aplique aos servidores públicos, que, ao terem sua participação ampliada na tomada de decisões (Qi & Wang, 2018; Taylor, 2007), mesmo que de maneira informal e não institucionalizada, se sentirão mais motivados (Wang & Yang, 2015). Assim, postula-se que:

H1: O uso de SIG habilitantes influencia positivamente a qualidade do desempenho.

2.2 Papel Mediador do Comprometimento com a Função

O comprometimento com a função remete à reciprocidade, de modo que o indivíduo engajado em um relacionamento espera receber um benefício pelo cumprimento das obrigações estabelecidas pela organização (Jolly et al., 2021). A intensidade do comprometimento pode variar entre os indivíduos (Meyer et al., 1993; Paillé et al., 2015). Prevê-se alta intensidade, pela internalização de crenças e valores da organização, ou com baixa intensidade, pela violação do contrato psicológico, que envolve o não cumprimento das regras de reciprocidade estabelecidas (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Meyer et al., 1993; Paillé et al., 2015). O comprometimento enquanto perspectiva interna do indivíduo (Meyer et al., 1993) pode impactar seu desempenho (Swales, 2004). Pesquisas têm encontrado relações positivas do comprometimento com o desempenho organizacional (Camilleri & Van Der Heijden, 2007) e individual (Kim, 2005; Qi & Wang, 2018). Indivíduos que apresentam maior comprometimento com a função têm maior probabilidade de ter um melhor desempenho, não só para efeitos de desempenho, mas também pela oportunidade de aperfeiçoar competências profissionais, críticas para desenvolver sua carreira (Yousaf et al., 2015).

Elementos do comprometimento, como a continuidade e normatividade, refletem a necessidade de permanecer na organização porque o indivíduo quer (continuidade), precisa (normatividade) e do risco percebido associado à demissão (Meyer et al., 1993). Paillé et al. (2015) atestaram que forte comprometimento resulta em menor rotatividade. Há evidências na literatura de discussões relativas ao comprometimento no setor governamental (Paillé et al., 2015). No entanto, a literatura com análises comparativas entre organizações públicas e privadas tem revelado incipiências e restritvidades das pesquisas relativas ao setor público (Baarspul & Wilderom, 2011; Qi & Wang, 2018). Pesquisas sobre o efeito do comprometimento com a função na qualidade do desempenho dos servidores públicos são escassas (Camilleri & Van Der Heijden, 2007; Kim, 2005; Paillé et al., 2015) e em sua maioria restritas a instituições norte-americanas e europeias (Qi & Wang, 2018).

Similarmente às evidências no setor privado, o comprometimento com a função pode auxiliar os servidores públicos a internalizar crenças e valores da instituição (Qi & Wang, 2018). Quanto maior o nível de comprometimento de um servidor público, menor é a propensão de intenção de exoneração, quanto maior o nível de satisfação com a instituição, maior a propensão de fazer esforços além das exigências do trabalho e menor a propensão de querer deixar sua função (Paillé et al., 2015).

É esperado que o comprometimento com a função possa intensificar a influência dos SIG na qualidade do desempenho. A percepção de receber suporte da organização cria o ímpeto de retribuição (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Pressupõe-se que servidores públicos que têm atributos, como alta satisfação com suas atividades, alto comprometimento com a função e alta motivação para servir o público, apoiados por SIG habilitantes conseguem melhorar a qualidade do desempenho.

Quando servidores públicos percebem que o sistema lhes permite fazer seu trabalho, sentem-se mais competentes na execução das suas tarefas, mais motivados e comprometidos com sua ocupação, e passam a investir mais na sua carreira (Johansson-Berg & Wennblom,

2023). Servidores intrinsecamente motivados estabelecem metas desafiadoras para si, a fim de melhorar sua própria competência nas tarefas e, portanto, o desempenho (Van Triest et al. 2023). Desse modo, supõe-se que:

H2: O comprometimento com a função medeia positivamente a relação entre os SIG habilitantes e a qualidade do desempenho.

2.3 Modelo Teórico da Pesquisa e Variáveis da Análise Multigrupos

A Figura 1 apresenta o modelo teórico da pesquisa e destaca as hipóteses formuladas.

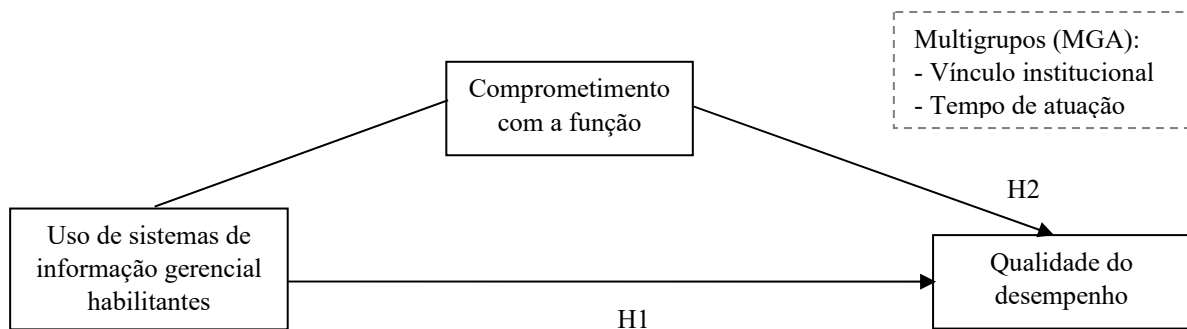


Figura 1. Modelo teórico da pesquisa

Fonte: Elaborada pelos autores.

Observa-se que a **H1** postula uma relação direta entre SIG habilitantes e a qualidade do desempenho. A **H2** postula uma relação indireta, com a interveniência do comprometimento com a função nesta relação. Na análise multigrupos (MGA) se espera que haja diferenças entre o vínculo institucional dos servidores públicos e o tempo de atuação na instituição.

O vínculo institucional do servidor público é estabelecido na Constituição da República Federativa do Brasil (CF, 1988), que prevê servidores efetivos (concursados) e comissionados (de livre nomeação, respeitados os percentuais mínimos previstos em lei para servidores efetivos). O art. 41 da CF (1988) prevê que o servidor público efetivo terá possibilidade de progressão ao findar o estágio probatório, diferente do servidor comissionado que não possui esse direito. Servidores com ingresso por concurso público, conforme a Emenda Constitucional n. 19 (1998), que alterou a redação do art. 41 da CF (1988), passam a ser estáveis após 3 anos de exercício da função os servidores nomeados ao cargo efetivo. A Lei n. 8.112 (1990) tornou obrigatória a avaliação de desempenho para aprovação no estágio probatório.

Servidores públicos temporários têm um contrato psicológico diferente dos estáveis, já que os primeiros não têm ligação de longo prazo com a instituição (Conway

& Briner, 2002). De um lado, os servidores efetivos têm maior compromisso em continuar, apresentam baixa probabilidade de escolher outra identidade social devido às penalidades de mudança, uma vez que outro trabalho pode não oferecer as mesmas vantagens (Allen & Meyer, 1990). De outro lado, os servidores comissionados se deparam com o sentimento de dever e da obrigação de reciprocidade pela oportunidade recebida (Allen & Meyer, 1990). Eles podem não ter internalizado as crenças e valores oriundos do comprometimento afetivo e tenham penalidades menos severas pela perda do vínculo, consoante o compromisso de continuidade (Allen & Meyer, 1990; Cropanzano & Mitchell, 2005).

Pesquisas prévias apontaram a burocracia, normas e regras do serviço público como elementos limitantes na atuação de servidores (Juana-Espinosa & Rakowska, 2018). Há necessidade de maior compreensão do uso de sistemas de controle gerencial pelo setor público (Chenhall, 2003), devido a seu dinamismo, sua turbulência e suas restrições orçamentárias (Felicio et al., 2021). Ao proporcionar autonomia e flexibilidade em troca de qualidade no desempenho, não há certeza de reciprocidade, já que as respostas dos servidores públicos às trocas são baseadas na sua percepção de contribuição (Paillé et al., 2015), o que pode variar de acordo com o vínculo com a instituição. Os

servidores efetivos podem apresentar menor motivação devido à ligação de longo prazo (Lizote et al., 2017), consequentemente, podem ser menos influenciados pela formalização habilitante dos SIG.

O tempo de atuação do servidor público, um determinante de sua progressão, pode impactar de maneiras distintas a influência dos SIG habilitantes na qualidade do desempenho (Taylor, 2007), assim como o comprometimento com a função. Servidores públicos com maior tempo de serviço público se tornam mais experientes e capazes de lidar com aspectos negativos (positivos) da função que exercem (Taylor, 2007). Kim (2005) sugere que quanto maior a antiguidade no serviço público, maior a motivação do servidor, o que afeta seu desempenho. Camilleri (2006) aponta a ligação direta entre a idade (longevos) e o comprometimento organizacional.

A motivação e o desempenho podem ser impactados positivamente pelo comprometimento (Meyer et al., 1993).

Pesquisas pregressas sobre o efeito do tempo de atuação do servidor público em distintas relações apresentam resultados não convergentes. Kim (2005) observou que servidores públicos atuando em níveis mais elevados são menos motivados do que os que atuam em níveis baixos da hierarquia, porém, ao incluir o tempo de trabalho essa diferença é dissipada. Steijn e Leisink (2006) constataram que servidores com maior tempo de atuação no setor público têm níveis mais elevados de compromisso de continuidade e uma relação negativa com o desempenho de atividades estimulantes, porém, não encontraram uma associação significativa entre o comprometimento e a estabilidade. As variáveis consideradas nestas pesquisas podem ter levado aos resultados não convergentes.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 População e Amostra

Uma *survey* foi realizada com servidores em uma instituição de defesa da ordem jurídica do Estado. A opção por essa instituição decorre do fato dela ter implementado um SIG com características habilitantes, que integra usuários internos e externos. Em um contato inicial se buscou abrir um canal de comunicação e obter informações sobre os trâmites necessários para conseguir realizar a pesquisa. O profissional contatado na instituição destacou a relevância de avaliar o desempenho da função dos servidores públicos com o novo sistema implementado, com vistas à verificação do comprometimento dos servidores para assegurar a prestação de melhores serviços ao cidadão.

Conforme orientação para o trâmite, uma carta de apresentação e o instrumento de pesquisa foram enviados ao departamento de gestão de pessoas da instituição, que analisou o propósito da investigação e os procedimentos éticos. Foi esclarecido que a Resolução n. 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), em seu art. 2º, XIV, dispensa o registro e a avaliação pelo sistema dos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) da pesquisa que convida os participantes, sem possibilidade de identificação, a expressar sua preferência, avaliação ou o sentido que atribui a temas, atuação de pessoas e organizações. Esses documentos foram submetidos à diretoria, que se manifestou favorável à realização da pesquisa, condicionada ao sigilo da instituição e dos respondentes.

Para a coleta de dados, o departamento de gestão de pessoas liberou o endereço eletrônico dos servidores

efetivos e comissionados, que totalizou aproximadamente 1.000 contatos ativos. Para estes foi enviado o *link* do questionário e obteve-se 252 respostas válidas, um tamanho amostral adequado para a modelagem. O tamanho mínimo da amostra e o poder estatístico foram determinados com o *software G*Power*, considerando (Faul et al., 2009): as variáveis preditoras sobre a dependente, efeito médio de 0,15, nível de significância de $\alpha = 0,05$ e poder da amostra de $1 - \beta = 0,8$, que resultou em um mínimo de 85 respostas.

Os dados demográficos dos respondentes indicam que a maioria é do sexo feminino (61%) e tem menos de 35 anos de idade (63%). Quanto à formação acadêmica, a maioria possui um curso de pós-graduação (66% em nível de especialização, 7% de mestrado e 1% de doutorado), com prevalência na área jurídica (55%). Os respondentes informaram, ainda, o vínculo com a instituição, sendo 51% (129 servidores) comissionados e 49% (123 servidores) efetivos; o tempo de atuação na instituição, sendo 30% (76 servidores) com menos/igual a 3 anos e 70% (176 servidores) com mais de 3 anos; e a função que cada um exerce, em que se destacaram as funções de assistente (44%), técnico (16%), analista (12%) e assessor (11%). Esse perfil sugere que os respondentes têm as condições necessárias para responder as questões do instrumento de pesquisa.

3.2 Constructos e Instrumento de Pesquisa

Os constructos foram mensurados com instrumentos de pesquisas anteriores, o que sugere que já foram validados nesses estudos. Os instrumentos de pesquisa foram

traduzidos do inglês para o português e, na sequência, procedeu-se à reversão para o inglês, a fim de assegurar a qualidade da tradução. Na sequência, foram avaliados por três pesquisadores da área quanto ao entendimento das assertivas, uma vez que foram aplicados em contextos distintos, porém, apenas alguns ajustes de redação foram sugeridos.

O modelo teórico da pesquisa compreende 3 constructos. SIG habilitantes foi mensurado com cinco assertivas de Chapman e Kihn (2009), em que se substituiu o termo processo orçamentário por SIG. Além disso, a escala de 1 = discordo completamente a 7 = concordo completamente foi alterada para 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente.

Qualidade do desempenho foi mensurada com 5 assertivas de Chao et al. (2015), em que se substituiu a palavra paciente por indivíduo no contexto organizacional de seu trabalho. Para uniformizar com as demais questões do questionário, a escala de 5 pontos foi alterada para 7 pontos, além da alteração semântica de 1 = discordo fortemente a 5 = concordo fortemente para 1 = totalmente insatisfeito a 7 = totalmente satisfeito.

O comprometimento com a função foi mensurado com o instrumento de pesquisa de Meyer et al. (1993), sendo as assertivas de 1 a 6 para comprometimento afetivo, 7 a 12 para comprometimento instrumental e 13 a 18 para comprometimento normativo. Foi solicitado aos respondentes que indicassem seu grau de concordância com cada item, considerando a escala de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente.

Duas perguntas foram adicionadas ao questionário para a análise multigrupos, vínculo institucional e tempo de atuação. O vínculo institucional foi segregado em efetivo e comissionado, consoante com a informação fornecida pelo departamento de gestão de pessoas da instituição e as respostas à questão no questionário. O tempo que o respondente atua na instituição foi uma

pergunta aberta, que para fins de análise, agrupou-se em: menos/igual a 3 anos e mais de 3 anos de atuação na instituição, uma vez que esse é o período estabelecido no regramento para o servidor adquirir estabilidade.

No questionário foi anexada uma carta de apresentação da pesquisa. Conforme recomendação de Podsakoff et al. (2003), para reduzir problemas de viés de método comum (*common method bias* [CMB]), na carta se incluíram informações sobre o objetivo da pesquisa, procedimentos éticos, garantia de anonimato, que não há respostas certas ou erradas e que as questões fossem respondidas o mais próximo possível de sua realidade.

3.3 Procedimentos de Análise

O viés de método comum pode desencadear na adoção de um único método de coleta de dados e se todas as assertivas, tanto das variáveis independentes como das dependentes, são assinaladas pelo mesmo respondente (Podsakoff et al., 2003). Assim, realizou-se o teste de fator único de Harman, sendo que os resultados indicaram que o primeiro fator possui 22,53% da variância total, portanto, inferior ao limite de 50%, o que indica que não há risco do viés no modelo. Após isso, foram aplicadas estatísticas descritivas aos dados.

Para o teste das hipóteses, aplicou-se a técnica de modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), operacionalizada no *software SmartPLS 4*. O PLS-SEM é indicado para modelagens exploratórias, que envolvem exploração de uma teoria, assim como na ausência de normalidade multivariada dos dados (Hair et al., 2022). Também é apropriado quando há necessidade de utilizar variáveis formativas no modelo da pesquisa (Bido & Silva, 2019). Essa técnica é amplamente utilizada em pesquisas com problemas e dados oriundos de relações sociais humanas (Bido & Silva, 2019).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Modelo de Mensuração e Estatísticas Descritivas

A modelagem de equações estruturais se inicia com a análise do modelo de mensuração. Primeiro, foram analisadas as cargas fatoriais dos itens para averiguar eventuais exclusões necessárias para adequação da confiabilidade e validade (Hair et al., 2022). Por

apresentar carga fatorial inferior a 0,40, foram excluídas do instrumento de pesquisa de Meyer et al. (1993) 2 assertivas (1 e 2) de comprometimento afetivo, cinco (8 a 12) de instrumental e 4 (13, 14, 16 e 17) de normativo. Após isso, o modelo apresentou aumento da variância média extraída (*average variance extracted* [AVE]) e da confiabilidade composta (CC). Os resultados finais são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1

Modelo de mensuração

Constructos	α	CC	AVE	R ²	Média	Desvio padrão	Fornell-Larcker/HTMT		
							1	2	3
1. SIGH	0,887	0,891	0,688	–	3,96	1,94	0,724	0,363	0,314
2. CCF	0,842	0,896	0,524	0,112	4,42	2,21	0,345	0,747	0,392
3. QD	0,801	0,805	0,559	0,150	6,06	1,03	0,335	0,281	0,829

Nota: SIGH = SIG habilitantes; CCF = Comprometimento com a função; QD = Qualidade do desempenho; AVE = average variance extracted; CC = confiabilidade composta; HTMT = heterotrait-monotrait ratio.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os valores do alfa de Cronbach (α) e confiabilidade composta (CC) são maiores do que 0,70, assim se atesta a confiabilidade do modelo (Hair et al., 2022). A validade convergente indica o quanto a alteração dos índices de cada constructo é compartilhada com os demais (Hair et al., 2022). Estes são alcançados pela interveniência das AVE, sendo aceitáveis se iguais ou superiores a 0,50 (Hair et al., 2022). Confirma-se a validade dos constructos, pois todos os itens apresentaram valores acima do mínimo indicado.

A validade discriminante, que atesta o quanto um constructo é diferente dos demais (Hair et al., 2022), foi aferida pelo teste da matriz de Fornell-Larcker e pela matriz Cross-Loadings. O critério Fornell-Larcker estabelece que a raiz quadrada da AVE de cada constructo deve ser superior à sua maior correlação com outro constructo, e os fatores de cada constructo maiores do que os anteriores na matriz pela horizontal (Hair et al., 2022).

Correlações elevadas podem sinalizar presença de multicolinearidade (Hair et al., 2022). O *variance inflation factors* (VIF) aponta ausência de multicolinearidade ($VIF < 5$ – entre 1,197 e 4,095) entre as variáveis latentes (Hair et al., 2022). Confirma-se a confiabilidade dos constructos, pois todos atenderam os parâmetros descritos. Assim, o modelo de mensuração possibilita prosseguir com as análises do modelo estrutural.

4.2 Modelo Estrutural

No modelo estrutural, que evidencia os coeficientes de caminho, para a análise das hipóteses da pesquisa, optou-se pela técnica de *bootstrapping* com 10.000 reamostragens (Hair et al., 2022), intervalo *bias-corrected and accelerated* e teste bicaudal no nível de significância de 10%, percentual comum em pesquisas da área de Ciências Sociais Aplicadas (p. ex., Bedford et al., 2022). A Tabela 2 apresenta o modelo estrutural.

Tabela 2

Modelo estrutural

Hipóteses		β	Valor p	β	Valor p	β-dif.	Valor p
Painel A: Geral							
	SIGH → CCF	0,335	0,000***	–	–	–	–
	CCF → QD	0,283	0,000***	–	–	–	–
H1	SIGH → QD	0,186	0,002***	–	–	–	–
H2	SIGH → CCF → QD	0,095	0,002***	–	–	–	–
Painel B: Comparativo vínculo institucional							
Hip	Relações	Comissionado (N = 129)		Efetivo (N = 123)		PLS-MGA	
	SIGH → CCF	0,353	0,000***	0,258	0,003***	-0,095	0,392
	CCF → QD	0,245	0,043**	0,297	0,004***	0,052	0,729
H1	SIGH → QD	0,263	0,005***	0,100	0,331	-0,163	0,230
H2	SIGH → CCF → QD	0,087	0,124	0,077	0,054*	-0,010	0,918
Painel C: Comparativo tempo de atuação							
Hip	Relações	≤ 3 anos (N = 76)		> 3 anos (N = 176)		PLS-MGA	
	SIGH → CCF	0,393	0,000***	0,316	0,000***	-0,077	0,470
	CCF → QD	0,279	0,012**	0,296	0,002***	0,017	0,913
H1	SIGH → QD	0,343	0,000***	0,124	0,145	-0,218	0,072*
H2	SIGH → CCF → QD	0,109	0,033**	0,093	0,013**	-0,016	0,802

Notas: * $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

SIGH = SIG habilitantes; CCF = Comprometimento com a função; QD = Qualidade do desempenho.

Avaliação do modelo estrutural (R^2): Comprometimento com a função = 0,112; Qualidade do desempenho = 0,150.

Relevância preditiva (Q^2): Comprometimento com a função = 0,096; Qualidade do desempenho = 0,064.

Fonte: Elaborada pelos autores.

O modelo apresenta um coeficiente de determinação (R^2) de 11,2% (efeito pequeno) para o comprometimento com a função e de 15,0% (efeito pequeno) para a qualidade do desempenho. Na relevância preditiva (Q^2) se obtiveram resultados acima de 0, o que atesta acurácia do modelo (Hair et al., 2022).

O resultado da **H1** ($\beta = 0,186$; $p < 0,01$) confirma que os SIG habilitantes influenciam positivamente a qualidade do desempenho. A **H2** ($\beta = 0,095$; $p < 0,01$) indica o efeito mediador do comprometimento com a função na relação entre SIG habilitantes e qualidade do desempenho.

A análise MGA do vínculo institucional na relação entre SIG habilitantes e qualidade do desempenho revelou diferenças. Para servidores comissionados há suporte estatístico ($\beta = 0,263$; $p < 0,01$), enquanto para servidores efetivos não há suporte estatístico ($\beta = 0,100$; $p > 0,1$). Em relação à mediação do comprometimento com a função na relação entre SIG habilitantes e qualidade do desempenho, a análise MGA também apresenta diferenças. Para servidores comissionados não há suporte estatístico ($\beta = 0,087$; $p > 0,1$), enquanto para servidores efetivos há suporte ($\beta = 0,077$; $p < 0,1$).

A análise MGA do tempo de atuação na relação entre SIG habilitantes e qualidade do desempenho evidencia diferenças. Para servidores com menos/igual a 3 anos de função há suporte estatístico ($\beta = 0,343$; $p < 0,01$), enquanto para servidores com mais de 3 anos não há suporte estatístico ($\beta = 0,124$; $p > 0,1$). Para a mediação do comprometimento com a função na relação entre SIG habilitantes e qualidade do desempenho, para servidores com menos/igual a 3 anos de função não há suporte estatístico ($\beta = 0,109$; $p < 0,05$), enquanto para servidores com mais de 3 anos há suporte estatístico ($\beta = 0,093$; $p < 0,05$).

4.3 Discussão dos Resultados

A hipótese **H1**, que prevê influência positiva dos SIG habilitantes na qualidade do desempenho, foi suportada estatisticamente. Esse resultado se coaduna com discussões teóricas (Adler & Borys, 1996) e pesquisas empíricas (Ahrens & Chapman, 2004), que apontam os SIG habilitantes como aparato para a qualidade do desempenho. Argumenta-se que sistemas habilitantes proporcionam maior autonomia ao funcionário na realização das atividades em comparação aos sistemas coercitivos, que seguem uma lógica mais estruturada (Ahrens & Chapman, 2004). No setor público, servidores têm como base motivacional a participação (Wang & Yang, 2015) e que reflita sua predisposição (Paillé et al., 2015). Baseando-se no valor hedônico da troca social, há benefícios mútuos aos envolvidos se tiver alta qualidade na relação de intercâmbio social (Cropanzano et al.,

2017). As trocas reforçam a confiança de que os esforços serão recompensados, o que fortalece o vínculo (Ferry & Ahrens, 2017).

A **H2**, que prevê efeito mediador do comprometimento com a função na relação entre SIG habilitantes e qualidade do desempenho, foi suportada estatisticamente. Os achados corroboram a literatura, de que SIG habilitantes têm potencial para melhorar o desempenho, o que depende do modo como os funcionários trabalham (Chapman & Kihn, 2009; Santos & Beuren, 2023) e do seu nível de comprometimento (Cropanzano et al., 2017). O modo de atuação é influenciado pela formalização habilitante, que desenha regras organizacionais para resolver problemas com base no conhecimento dos funcionários (Ahrens & Chapman, 2004). Compartilhar valores e objetivos organizacionais leva a maior comprometimento, sentimento de pertença e desejo de continuidade (Sungu et al., 2019). A percepção de divergências de valores e objetivos enfraquece o comprometimento e a sensação é que o trabalho não é dinâmico e que os benefícios acumulados são superiores aos custos (Paillé et al., 2015).

Os resultados da análise complementar demonstram que o vínculo institucional do servidor comissionado difere do servidor efetivo na relação entre SIG habilitantes e qualidade do desempenho. Para o servidor efetivo não foi constatada significância estatística. Os achados corroboram a literatura (p. ex., Oliveira et al., 2021), de que a presença (ausência) da estabilidade impacta o esforço despendido pelo servidor efetivo para melhorar a qualidade do desempenho. Para o servidor comissionado há o sentimento de troca: ao receber o emprego, mesmo com capacidade para exercer a função, tem a necessidade de retribuir (Meyer et al., 1993). Conjectura-se que, para o servidor efetivo, a motivação para melhorar o desempenho provém de trocas que não se relacionam, pois há autonomia em suas funções, como, por exemplo, a confiança (Paillé et al., 2015).

Por sua vez, a mediação do comprometimento com a função na relação entre SIG habilitantes e qualidade do desempenho foi confirmada para o servidor efetivo, enquanto para o servidor comissionado não foi constatada significância estatística. No caso do servidor efetivo, o comprometimento com a continuidade reflete a necessidade de permanecer na instituição, pelo elevado sacrifício relacionado aos benefícios acumulados (Paillé et al., 2015). No caso do servidor comissionado, o impacto do comprometimento não está associado com os benefícios acumulados por tempo de serviço e pelas avaliações do desempenho. Presume-se que o servidor comissionado tenha menor volume de trocas recíprocas, o que leva à falta de comprometimento com a função (Cropanzano et al., 2017; Meyer et al., 1993).

A análise complementar também revela diferenças devido ao tempo de atuação dos servidores. O servidor com tempo de atuação ≤ 3 anos difere daquele com > 3 anos na relação do uso de SIG habilitantes com a qualidade do desempenho. Para o servidor com tempo de atuação > 3 anos não foi constatada significância estatística. Uma possível justificativa para os servidores com tempo de atuação ≤ 3 anos se sobressaírem na influência dos SIG habilitantes sobre a qualidade do desempenho pode ser que são mais afeitos ao uso de tecnologias (Hill et al., 2024), além de uma aposta em oportunidades nesse novo trabalho (Meyer et al., 1993). Em contraste, o servidor com tempo de atuação > 3 anos pode pertencer ao grupo de baixa motivação no setor público (Lizote et al., 2017). A motivação se relaciona com a valorização do servidor e sua participação na formulação de políticas (Paillé et al., 2015), o que pode não estar ocorrendo na instituição. Entretanto, não foram constatadas diferenças significativas nos grupos dos servidores com tempo de atuação ≤ 3 anos e > 3 anos na mediação do comprometimento com a função na relação do uso de SIG habilitantes com a qualidade do desempenho, mediada pelo comprometimento com a função. Ambos os grupos apresentaram significância estatística, o que confirma a mediação do comprometimento com a função nessa relação.

De maneira geral, os resultados mostraram que o uso do SIG habilitante suscita maiores níveis de comprometimento com a função e maior qualidade do desempenho de servidores públicos. O comprometimento com a função também conduz a maior qualidade do desempenho. Por conseguinte, o comprometimento com a função medeia parcialmente a relação entre SIG habilitante e qualidade do desempenho. Quando essas relações são testadas comparando comissionados e efetivos, constata-se que o SIG habilitante suscita maiores níveis de comprometimento com a função e, por sua vez, o comprometimento com a função aumenta o desempenho

do servidor para ambos os vínculos (efetivos *versus* comissionados).

Todavia, o uso de SIG habilitantes influencia positiva e diretamente a qualidade do desempenho somente dos servidores comissionados. Por sua vez, o comprometimento com a função medeia a relação entre o uso de SIG habilitante e qualidade do desempenho somente para servidores efetivos. Isso significa, que o mecanismo principal para obter maior qualidade de desempenho de servidores efetivos é o comprometimento com a função. Nesse caso, uso do SIG habilitante é importante para servidores efetivos por suscitar maiores níveis de comprometimento com a função. Enquanto para os servidores comissionados tanto o uso do SIG habilitante quanto o comprometimento com a função são importantes *drivers* para maior qualidade do desempenho. No caso, o SIG habilitante é útil porque estimula o processo de aprendizagem, facilita a condução de seus processos de trabalho e auxilia na compreensão do funcionamento interno de suas tarefas, impactando diretamente seu desempenho.

Na comparação do tempo de atuação, o uso do SIG habilitante é importante para aumentar o comprometimento com a função tanto de servidores antigos (> 3 anos) quanto dos mais novos (≤ 3 anos). Todavia, o uso do SIG habilitante influencia diretamente o desempenho somente dos servidores mais novos, junto com o comprometimento com a função. Em síntese, o uso do SIG habilitante no cenário analisado é um mecanismo importante para suscitar maior comprometimento com a função dos servidores, independente do seu vínculo e tempo de atuação. Além disso, servidores comissionados e com menor tempo de atuação são mais dependentes do uso do SIG habilitante para resultar em maior qualidade do desempenho. Enquanto o desempenho dos servidores efetivos e com maior tempo de atuação são mais dependentes de seu comprometimento com a função.

5. CONCLUSÕES

Os resultados mostraram, de um lado, que os SIG habilitantes estão positivamente associados com maior comprometimento com a função. Por sua vez, o comprometimento com a função está associado com maior qualidade de desempenho. Esses achados apoiam que a formalização gera resultados benéficos para a instituição e, consequentemente, para os cidadãos. Por outro lado, a análise multigrupos destaca que características habilitantes presentes no SIG impactam maior desempenho de servidores efetivos via comprometimento com a função. Garantir o comprometimento com a função dos servidores

trará benefícios tanto para as organizações quanto para os indivíduos. Assim, a possibilidade de reparo de SIG, flexibilidade, disponibilização de diferentes tipos de informação e o conhecimento dos processos da instituição possibilita que os servidores aumentem os níveis de consciência de suas próprias competências e viabiliza melhorias em seu trabalho.

As diferenças observadas para vínculo institucional dos servidores e tempo de atuação no serviço público podem estar relacionadas à incerteza social (Cook et al., 2013). A incerteza diante da continuidade na função pode impactar

a satisfação com a troca. Quanto maior a incerteza em uma estrutura de oportunidades, maior o comprometimento com determinados parceiros de intercâmbio (Cook et al., 2013). As percepções dos indivíduos diante da situação que estão vivenciando influenciam seu desempenho mais do que políticas formais (Meyer et al., 1993). Conclui-se que aspectos comportamentais (comprometimento com a função) ajudam a explicar o efeito dos SIG habilitantes na qualidade do desempenho e que aspectos pessoais, como vínculo (efetivo ou comissionado) e tempo de atuação (≤ 3 anos ou > 3 anos) impactam de maneiras distintas a qualidade do desempenho.

Os resultados trazem implicações para a literatura e a prática gerencial. Acrescentam à literatura ao examinar, tendo como lócus o setor público, a influência dos SIG habilitantes na qualidade do desempenho de servidores públicos, com a interveniência do comprometimento com a função de servidores públicos. O papel do comprometimento com a função nessa relação denota a influência de aspectos do indivíduo na qualidade dos serviços ofertados pela instituição aos cidadãos. Os achados ainda trazem implicações no que concerne às diferenças observadas quanto ao vínculo institucional do servidor e ao tempo de atuação como servidor público. As evidências empíricas contrastantes encontradas, ao mesmo tempo que trazem avanços para os estudos do setor público, instigam mais pesquisas que busquem possíveis explicações para essas diferenças. Além disso, o estudo contribui com o fluxo da pesquisa que faz uso da teoria da troca social para investigar instituições públicas e, de maneira pontual, características de servidores públicos.

O estudo apresenta implicações para a prática gerencial de instituições do setor público ao demonstrar que os SIG habilitantes conseguem contribuir com a qualidade do desempenho dos servidores públicos, principalmente por suscitarem maiores níveis de comprometimento com a função. Os achados favorecem a compreensão de como sistemas que proporcionam maior autonomia podem

influenciar positivamente a qualidade do desempenho da função. Ademais, o papel mediador do comprometimento com a função pode fornecer *insights* aos gestores públicos para potencializá-lo na instituição, principalmente por ser um intensificador de resultados e de satisfação. Por fim, a análise multigrupos, que distingue os servidores públicos quanto ao vínculo e tempo de atuação, apresenta elementos relevantes para as políticas institucionais e a qualidade da prestação de serviços aos cidadãos. Essa análise lança luz sobre a relevância de estabelecer políticas e ações que considerem as distintas motivações dos servidores efetivos e comissionados. Se os sistemas implementados são pouco habilitantes, os gestores podem instituir formas para perceberem mais habilitantes, como criar canais para proposição de reparos, possibilitar acesso às informações, incentivar a experimentação e permitir a extração de informações.

As limitações da pesquisa decorrem, principalmente, do delineamento metodológico. Recomenda-se que outros métodos, como estudos de caso em profundidade, sejam adotados em futuras pesquisas com finalidade correlata. Recomenda-se, ainda, que futuros estudos analisem as relações estabelecidas com outros instrumentos de pesquisa. Neste estudo, apesar da literatura sustentar o modelo da pesquisa, as relações estabelecidas devem ser interpretadas com parcimônia, pois os resultados mostram apenas associações estatísticas dos constructos investigados. Futuras pesquisas podem investigar a presença de outras variáveis intervenientes, que possam ajudar a explicar, como a percepção habilitante afeta o desempenho de servidores públicos, como característica da tarefa, clareza dos papéis e dos objetivos, satisfação com o sistema. Técnicas complementares de análise qualitativa dos dados podem ser utilizadas, como a análise qualitativa comparativa *fuzzy-set* (fsQCA). Por fim, as escolhas teóricas e metodológicas possibilitam recomendar que outras instituições e órgãos de governo sejam pesquisados e que os resultados sejam comparados.

REFERÊNCIAS

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89. <https://doi.org/10.2307/2393986>
- 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>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Andersen, L. B., & Serritzlew, S. (2012). Does public service motivation affect the behavior of professionals? *International Journal of Public Administration*, 35(1), 19-29. <https://doi.org/10.1080/01900692.2011.635277>
- Baarspul, H. C., & Wilderom, C. P. (2011). Do employees behave differently in public-vs private-sector organizations? A state-of-the-art review. *Public Management Review*, 13(7), 967-1002. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.589614>

- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1990). Organizational commitment: A reconceptualization and empirical test of public-private differences. *Review of Public Personnel Administration*, 10(3), 23-40. <https://doi.org/10.1177/0734371X9001000303>
- Bedford, D. S., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2022). Budgeting and employee stress in times of crisis: Evidence from the COVID-19 pandemic. *Accounting, Organizations and Society*, 101, 101346. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101346>
- Beuren, I. M., & Santos, V. D. (2019). Enabling and coercive management control systems and organizational resilience. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(81), 307-323. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908210>
- Bido, D. S., & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: Specification, estimation, evaluation and reporting. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Bisbe, J., Kruis, A. M., & Madini, P. (2019). Coercive, enabling, diagnostic, and interactive control: Untangling the threads of their connections. *Journal of Accounting Literature*, 43(1), 124-144. <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2019.10.001>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Burney, L.L., Radtke, R.R., & Widener, S.K. (2017). The intersection of “bad apples” “bad barrels,” and the enabling use of performance measurement systems. *Journal of Information Systems*, 31(2), 25-48. <https://doi.org/10.2308/isy-51624>
- Camilleri, E. (2006). Towards developing an organisational commitment - public service motivation model for the maltese public service employees. *Public Policy and Administration*, 21(1), 63-83. <https://doi.org/10.1177/095207670602100105>
- Camilleri, E., & Van Der Heijden, B. I. (2007). Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector. *Public Performance & Management Review*, 31(2), 241-274. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576310205>
- Chao, M. C., Jou, R. C., Liao, C. C., & Kuo, C. W. (2015). Workplace stress, job satisfaction, job performance, and turnover intention of health care workers in rural Taiwan. *Asia-Pacific Journal of Public Health*, 27(2), NP1827-NP1836. <https://doi.org/10.1177/1010539513506604>
- 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>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Cho, K. H., & Lee, S. H. (2001). Another look at public-private distinction and organizational commitment: A cultural explanation. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(1), 84-102. <https://doi.org/10.1108/eb028929>
- Constituição da República Federativa do Brasil. (1988, 5 de outubro). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Conway, N., & Briner, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 287-302. <https://doi.org/10.1002/job.139>
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. In J. Delamater (Ed.), *Handbook of social psychology* (pp. 61-88). Kluwer Academic.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00210>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998. (1998). Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Felício, T., Samagaio, A., & Rodrigues, R. (2021). Adoption of management control systems and performance in public sector organizations. *Journal of Business Research*, 124, 593-602. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.069>
- Ferry, L., & Ahrens, T. (2017). Using management control to understand public sector corporate governance changes: Localism, public interest, and enabling control in an English local authority. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(4), 548-567. <https://doi.org/10.1108/JAOC-12-2016-0092>
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, 7(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/1471903042000339392>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Heggen, C., & Sridharan, V. G. (2021). The effects of an enabling approach to eco-control on firms' environmental performance: A research note. *Management Accounting Research*, 50, 100724. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100724>

- Hill, J., Kim, M., Oja, B. D., Kim, H. S., & Lee, H.-W. (2024). Innovation is the key: Identifying factors to increase career satisfaction and psychological well-being in millennial and generation Z sport employees. *Sport, Business and Management*, 14(3), 360-379. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2023-0064>
- Hondeghem, A., & Perry, J. L. (2009). EGPA symposium on public service motivation and performance: Introduction. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 5-9. <https://doi.org/10.1177/0020852308099502>
- Jamal, M. (1984). Job stress and job performance controversy: An empirical assessment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(1), 1-21. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90009-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90009-6)
- Johansson-Berg, T., & Wennblom, G. (2023). If managers feel safe, budget control becomes enabling. Evidence from a large local government organization in Sweden. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 35(6), 154-179. <https://doi.org/10.1108/JPAFM-01-2023-0001>
- Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 229-251. <https://doi.org/10.1002/job.2485>
- Juana-Espinosa, S., & Rakowska, A. (2018). Public sector motivational practices and their effect on job satisfaction: Country differences. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(2), 141-154. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-02-2018-0027>
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245-261. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui013>
- Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. (1990). Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm
- Leung, V. T. Y., & Lin, P. M. C. (2022). The roles of multiple foci of employee commitments and job satisfaction on creative performance: A study of hotel chefs. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103107. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103107>
- Lin, C. P., Liu, C. M., & Chan, H. T. (2022). Developing job performance: Mediation of occupational commitment and achievement striving with competence enhancement as a moderator. *Personnel Review*, 51(2), 750-769. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2020-0296>
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. D. (2017). Organizational commitment and job satisfaction: A study with municipal civil servants. *Revista de Administração Pública*, 51, 947-967. <https://doi.org/10.1590/0034-7612156382>
- Ministério da Saúde / Conselho Nacional da Saúde (2016). Resolução n. 510, de 07 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais [...]. https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., & Morin, A. J. (2016). A person-centered approach to commitment research: Theory, research, and methodology. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 584-612. <https://doi.org/10.1002/job.2085>
- Meyer, J. P., Morin, A. J., & Vandenberghe, C. (2015). Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 56-72. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.02.001>
- Oliveira, K. P., Paula, M. T. M. S., Paiva, L. R. O., Andrade, K. O. F., & Coura, E. R. (2021). A estabilidade no setor público brasileiro: O que pensam os servidores públicos? *Revista de Carreiras e Pessoas*, 11(2), 283-304. <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v11i2.44754>
- Oyadomari, J. C. T., Duque, B., Nisiyama, E. K., Dutra-de-Lima, R. G., & Mendonça, O. R., Neto (2018). Use of management reports and performance of sales managers in an insurance company. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(78), 343-354. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805970>
- Paillé, P., Grima, F., & Dufour, M. E. (2015). Contribution to social exchange in public organizations: Examining how support, trust, satisfaction, commitment and work outcomes are related. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(4), 520-546. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.654809>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Qi, F., & Wang, W. (2018). Employee involvement, public service motivation, and perceived organizational performance: Testing a new model. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 746-764. <https://doi.org/10.1177/0020852316662531>
- Santos, V. & Beuren, I. M. (2023). How enabling and coercive control systems influence individuals' behaviors? Analysis under the lens of construal level theory. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 19(5), 667-688. <https://doi.org/10.1108/JAOC-02-2022-0026>
- Steijn, B., & Leisink, P. (2006). Organizational commitment among Dutch public sector employees. *International Review of Administrative Sciences*, 72(2), 187-201. <https://doi.org/10.1177/0020852306064609>
- Sungu, L. J., Weng, Q., & Kitule, J. A. (2019). When organizational support yields both performance and satisfaction: The role of performance ability in the lens of social exchange theory. *Personnel Review*, 48(6), 1410-1428. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0402>
- Swales, S. (2004). Commitment to change: Profiles of commitment and in-role performance. *Personnel Review*, 33(2), 187-204. <https://doi.org/10.1108/00483480410518040>
- Taylor, J. (2007). The impact of public service motives on work outcomes in Australia: A comparative multi-dimensional analysis. *Public Administration*, 85(4), 931-959. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00686.x>

- Van Triest, S., Kloosterman, H., & Groen, B. A. (2023). Under which circumstances are enabling control and control extensiveness related to employee performance? *Management Accounting Research*, 59, 100831. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100831>
- Wang, W., & Yang, X. (2015). Does informal participation increase job satisfaction in public organizations? A study on civil servants in Beijing, China. *Public Personnel Management*, 44(3), 356-374. <https://doi.org/10.1177/0091026015586264>
- Wouters, M. & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 488-516. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.05.002>
- Yousaf, A., Sanders, K., & Yustantio, J. (2016). High commitment HRM and organizational and occupational turnover intentions: The role of organizational and occupational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1661-1682. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1256905>

FINANCIAMENTO

Agradecemos o apoio financeiro recebido para o desenvolvimento do estudo. Beatriz da Silva Pereira reconhece o apoio recebido do Programa FAPESC de Fomento à Pós-Graduação em Instituições de Educação Superior do Estado de Santa Catarina, Brasil; Ilse Maria Beuren reconhece o apoio financeiro recebido do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Brasil, e da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC), Brasil; e Vanderlei dos Santos reconhece o apoio financeiro recebido da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC), Brasil.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos pareceristas *ad hoc* por seus comentários construtivos e úteis para a melhoria do manuscrito.