



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

Celliane Ferraz Pazetto

Sistemas de recompensas e comprometimento com a meta grupal: o papel da dificuldade da meta e da necessidade de pertencer à equipe

Florianópolis, SC

2024

Celliane Ferraz Pazetto

Sistemas de recompensas e comprometimento com a meta grupal: o papel da dificuldade da meta e a necessidade de pertencer à equipe

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de doutora em Contabilidade.

Orientadora: Profa. Dra. Ilse Maria Beuren

Coorientador: Prof. Dr. Jacobo Gómez-Conde

Florianópolis

2024

Ficha de identificação da obra

Pazetto, Celliane Ferraz

Sistemas de recompensas e comprometimento com a meta grupal: o papel da dificuldade da meta e a necessidade de pertencer à equipe / Celliane Ferraz Pazetto ; orientadora, Ilse Maria Beuren, coorientador, Jacobo Gomez-Conde, 2024.

162 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Sistemas de recompensas. 3. Dificuldade da meta. 4. Comprometimento com a meta. I. Beuren, Ilse Maria. II. Gomez-Conde, Jacobo. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. IV. Título.

Celliane Ferraz Pazetto

Sistemas de recompensas e comprometimento com a meta grupal: o papel da dificuldade da meta e a necessidade de pertencer à equipe

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Andson Braga de Aguiar, Dr.
Universidade de São Paulo

Prof. Hudson Fernandes Amaral, Dr.
Centro Universitário Unihorizontes

Prof. José Alonso Borba, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rogério João Lunkes, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Jacobo Gómez-Conde, Dr.
Coorientador
Universidad Autónoma de Madrid

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutora em Contabilidade.

Prof. Carlos Eduardo Faccin Lavarda, Dr.
Coordenador do Programa

Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.
Orientadora

Florianópolis, 2024.

Este trabalho é dedicado aos meus pais, Nery e Celi

AGRADECIMENTOS

O doutorado e o caminho de construção desta tese me trouxeram a certeza de que desafios são apresentados para serem superados, o que só foi possível com o conhecimento, acolhimento e suporte de pessoas que fizeram parte deste período. Hoje, considero que tive muita sorte pelas pessoas que cruzaram meu caminho neste processo e pelas oportunidades que estes me apresentaram, de aquisição de conhecimento da linha de investigação, da área acadêmica e aprendizados pessoais, adquiridos por meus professores e colegas e espero poder retribuí-los e compartilhar à área. Tenho clareza que além de aprendizagem acadêmica e especialização profissional, os desafios de finalizar o curso me mostrou que sem o suporte e ajuda de família, amigos, colegas e meus professores, esta tarefa não seria possível. Levarei comigo o sentimento de gratidão por ter o apoio de vocês quando necessitei.

Agradeço enormemente à professora Ilse, minha orientadora há quase uma década, que foi grande responsável pela realização deste trabalho. Professora, obrigada, por me conduzir neste caminho, por todo acolhimento e compreensão em momentos difíceis, e por ser uma inspiração profissional e pessoal, uma mentora que levarei para toda a vida, eu atribuo grande parte do meu conhecimento na área e na pesquisa a ti. Agradeço principalmente por me dar a mão e caminhar junto comigo para eu conseguir finalizar este trabalho, devo além do muito que aprendi, compartilho este título com a professora, meu eterno obrigada.

Agradeço grandemente ao Jacobo, meu coorientador, por ter tornado possível meu doutorado sanduíche, que foi um sonho idealizado por alguns anos e o professor o tornou em realidade. É uma honra ter contado com o professor Jacobo durante estes últimos anos, o admiro muito como investigador e profissional. Obrigada por compartilhar tanto, por me acolher tão bem e por todos os ensinamentos e compreensão.

Agradeço imensamente à minha família, pelo apoio concedido de diversas formas e em todos os momentos que viabilizaram a realização deste curso. Obrigada pai e mãe por apoiarem, investirem tanto na minha construção como profissional, devo muito a vocês. Agradeço também o enorme apoio e incentivo dos meus irmãos, Nerylson e Neryano, dos meus avós, primos, tios, e em especial à minha madrinha Leila. Dedico também um enorme agradecimento ao Alex, que foi meu porto-seguro nesta finalização, obrigada pelo apoio, carinho, compreensão e por me lembrar diariamente de confiar em meu potencial.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina e ao Programa de Pós-graduação em Contabilidade, por tornar possível a realização deste doutorado, assim como toda a minha formação acadêmica. Devo à UFSC 11 anos de estudos. Optei por continuar no programa pela

qualidade, oportunidades e excelente relação que cultivei durante estes anos. Agradeço meus colegas e todos os professores, em especial aos que compartilharam seus conhecimentos profissionais comigo no estágio docência, professores Ilse, Lavarda, Petri e Emil, e agradeço enormemente ao professor Alonso por me ensinar tanto fora dentro da sala de aula. Agradeço toda ajuda, suporte e consideração da nossa secretaria, obrigada querida Maura.

Agradeço à Universidad Autónoma de Madrid pela oportunidade de cursar parte do meu doutorado, no período sanduíche, aos professores e colegas e em especial à professora Ana, sou eternamente grata pela oportunidade e pelo imenso acolhimento.

Agradeço aos professores da Contabilidade e Administração da UFSC que possibilitaram a coleta de dados em sala de aula, e aos alunos que responderam à pesquisa.

Estendo meus agradecimentos aos professores da banca por todos os ensinamentos na construção da tese e pela compreensão. Agradeço em especial ao professor Andson, que contribuiu muito à minha pesquisa e sempre esteve disposto a auxiliar, que além de ser um especialista na área, compartilhou conhecimentos e inúmeras oportunidades comigo, professor, tenho uma enorme admiração. Agradeço os demais membros da banca, professores Hudson, Alonso e Rogério, por compartilharem seus conhecimentos comigo e terem contribuído na elaboração do trabalho, aprendi muito com vocês.

Agradeço imensamente aos meus amigos e colegas, foram essenciais nesta jornada. Principalmente ao Thiago, que me ajudou diariamente, me ofereceu mais apoio do que eu poderia esperar de alguma amizade, amigo, compartilho essa conquista contigo. Aos meus colegas e amigos que possibilitaram a execução deste experimento e viabilizaram a coleta de dados, além de serem queridos amigos que me auxiliaram e acolheram durante esses anos, obrigada Thiago, Silvana, Beatriz, Viviane e Denise.

Agradeço enormemente aos diversos companheiros acadêmicos, que se tornaram amigos e se mostraram dispostos a me ajudar em todas as fases, especialmente ao Bin, meu companheiro de doutorado e suporte em Madrid. Aos meus colegas e companheiros de jornada acadêmica agradeço enormemente, Sara, Vanderlei, Anderson, Myrna, Renata, Gabriela, Viviane, Cristiane, Daniele, Fernanda e Ernando. Agradeço aos meus amigos que me auxiliaram imensamente neste processo, obrigada Agustina, Ana Beatriz, Amanda, Ana Claudia, Roberta, Ana Francisca, Ana Carolina, Gabriela, Natalia e Thaiane.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), Brasil, Código de Financiamento 001. Assim, registro um especial agradecimento pela Bolsa Demanda Social recebida ao longo do curso de doutorado.

“A cooperação é a convicção plena de que ninguém pode chegar à meta se não chegarem todos”.

(Virginia Burden)

RESUMO

Esta tese conduz um experimento para examinar os efeitos do desenho do sistema de recompensas no comprometimento com a meta da equipe, e as influências da dificuldade da meta e da necessidade de pertencer à equipe. O sistema de recompensas influencia a tomada de decisões com base na expectativa de ganhos monetários contingentes ao (i) desempenho individual ou (ii) desempenho grupal/médio. Postulou-se que sob sistemas de recompensas grupal, com divisão equitativa da recompensa, os indivíduos agiriam com interesses voltados aos ganhos grupais, o que resultaria em maior coesão da equipe e explicaria maiores níveis de comprometimento. Em contraste, o sistema de incentivos individual demonstrou maior comprometimento com a meta, com significância marginal. Participantes recompensados com base no desempenho grupal podem ter apresentado comportamentos disfuncionais, como o *free riding*, que se referem à folga dos membros, que diminuem os esforços face à execução da meta quando é remunerado em grupo por não considerar que seu desempenho é proporcional ao potencial de ganhos. Indivíduos priorizaram seus ganhos, que superaram as motivações pró-sociais na decisão de se comprometer, lógica contrária aos preceitos da coesão social e alinhados com a abordagem econômica. O efeito moderador da dificuldade da meta (alta e baixa) dos sistemas no comprometimento não foi confirmado, divergente da literatura, que geralmente associa metas mais difíceis com maior comprometimento. Outrossim, a percepção de dificuldade demonstrou influenciar de forma negativa o comprometimento, atenuado em incentivos grupais, o que também aponta para *free riding* frente à percepção de maior dificuldade. O efeito mediador da necessidade de pertencer não foi confirmado, como é um fator intrínseco aos indivíduos não demonstrou inter-relação com os sistemas de recompensas para explicar seu efeito no comprometimento. Mas atesta relação direta, o que indica que a necessidade de pertencer prioriza os interesses do grupo e antecede o comprometimento com a meta comum. Resultados confirmaram que o desempenho na tarefa é superior quando os indivíduos estão motivados por incentivos grupais *versus* individuais. Quanto ao desempenho na tarefa, conclui-se que os indivíduos, ao serem recompensados de forma grupal (equitativamente), foram motivados a atingir o benefício grupal e agiram frente ao objetivo comum, o que explicou seu maior desempenho. Isso, pode decorrer dos preceitos da coesão social, em que a união de esforços traz desempenhos superiores ao somatório de esforços individuais. Os resultados em conjunto com pressupostos teóricos sugerem que aspectos da coesão social proporcionam uma alternativa que pode amenizar os efeitos negativos do *free riding*. Avança-se ao investigar controles que amenizem resultados disfuncionais em equipes, para assegurar maior eficácia dos sistemas de recompensas e congruência dos resultados. Para a prática gerencial, revela-se que maior comprometimento motivado por ganhos individuais não leva a maior desempenho, pois reflete interesses e focos divergentes entre os membros, enquanto o incentivo grupal demonstrou alinhá-los à consecução do objetivo comum, que pode explicar o desempenho superior, além do que os indivíduos perceberam mais justo o uso do incentivo grupal. Isso pode ser resultante de maior coesão da equipe, o que possibilita amenizar os efeitos de comportamentos *free riding*.

Palavras-chave: Sistemas de recompensas. Dificuldade da meta. Comprometimento com a meta.

ABSTRACT

This thesis conducts an experiment to analyze the effects of reward systems' design on team goal commitment, and the influences of goal difficulty and the need-to-belong to the team. The reward system influences decision making based on the expectation of monetary gains contingent upon (i) individual performance or (ii) group/average performance. It was postulated that under group reward systems, with equitable division of the reward, individuals would act aligned and interested for group gains, which would result in greater team cohesion and would explain higher levels of commitment. In contrast, the individual incentive system demonstrated greater goal commitment, with marginal significance. Individuals rewarded based on group performance may have presented dysfunctional behaviors, such as free riding, which refers to the members' slacking, whose reduces its efforts towards achieving the goal when rewarded in a group because they do not consider that their performance is proportional to their earnings potential. Participants prioritized their gains, which overcame pro-social motivations in the decision to commit, a logic contrary to the precepts of social cohesion however aligned with the economic approach. The moderating effect of the goal difficulty (high and low) of the systems on commitment was not confirmed, differing from the literature, which generally associates more difficult goals with greater commitment. Furthermore, the perception of difficulty revealed a negative influence on commitment, attenuated in group incentives, which also points to free riding when they perceived greater goal difficulty. The mediating effect of the need to belong was not confirmed, as it is an intrinsic factor to individuals it did not demonstrate an interrelationship with reward systems to explain joint effects on commitment. But there is a direct relationship, which indicates that the need-to-belong prioritizes the interests of the group and precedes commitment towards the common goal. Results confirmed that task performance is superior when individuals are motivated by group versus individual incentives. Regarding task performance, it is concluded that individuals, when rewarded in a group manner (equitably), were motivated to achieve the group benefit and acted towards the common objective, which explained their greater performance. This may result from social cohesion precepts, in which the union of efforts brings higher performance than the sum of individual efforts. The results together with theoretical assumptions suggest that aspects of social cohesion provide an alternative that can mitigate the negative effects of free riding. Progress is being made by investigating controls that mitigate dysfunctional results in teams, to ensure greater effectiveness of reward systems and goal congruence. For managerial practice, it is revealed that greater commitment motivated by individual gains does not lead to greater performance, as it reflects divergent interests and focuses among members, while group incentive has been shown to align them with the achievement of the common objective, which can explain the higher performance, in addition, individuals perceived the use of group incentives as fairer. This may be the result of greater team cohesion, which makes it possible to mitigate the effects of free riding behaviors.

Keywords: Reward systems. Goal difficulty. Goal commitment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo teórico da tese	23
Figura 2. Matriz experimental	58
Figura 3. Fluxograma da aplicação do instrumento	63
Figura 4. Médias do desempenho na tarefa por manipulação	75
Figura 5. Comprometimento com a meta entre as manipulações (interação)	93
Figura 6. Resultados da mediação da necessidade de pertencer: hipótese H3	95
Figura 7. Efeito das variáveis de controle no comprometimento com a meta	101
Figura 8. Médias do desempenho na tarefa nas condições experimentais	103
Figura 9. Variações médias do comprometimento e desempenho com subamostras.....	105
Figura 10. Matriz experimental com valores do comprometimento por condição.....	160
Figura 11. Diferença de médias comprometimento com a meta	160

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Tarefa experimental – plano estratégico realizado pela equipe (ex. Alfa)	61
Tabela 2. Manipulações do experimento no caso	65
Tabela 3. Manipulações do experimento na tarefa	66
Tabela 4. Estatística descritiva do desempenho na tarefa (individual).....	73
Tabela 5. Características individuais dos participantes da pesquisa.....	76
Tabela 6. Comprometimento com a meta – estatísticas descritivas	89
Tabela 7. Estatísticas descritivas e teste das hipóteses H1 e H2	90
Tabela 8. Estatísticas descritivas e análise de variância dos controles nas manipulações	99
Tabela 9. Estatísticas descritivas e análise de variância do desempenho nas manipulações..	102
Tabela 10. Síntese dos principais resultados da tese	108
Tabela 11. Experimento Alfa página 1 (SR grupal x dificuldade alta)	137
Tabela 12. Experimento Alfa página 2 (SR grupal x dificuldade alta)	138
Tabela 13. Experimento Alfa página 3 (SR grupal x dificuldade alta)	139
Tabela 14. Experimento Alfa página 4 - parte 1 (SR grupal x dificuldade alta)	140
Tabela 15. Tarefa experimental Alfa página 1 (SR grupal x dificuldade alta).....	141
Tabela 16. Tarefa experimental Alfa página 2 (SR grupal x dificuldade alta).....	142
Tabela 17. Experimento Alfa página 4 - parte 2 (SR grupal x dificuldade alta)	143
Tabela 18. Experimento Alfa página 5 (SR grupal x dificuldade alta)	144
Tabela 19. Experimento Alfa página 6 (SR grupal x dificuldade alta)	145
Tabela 20. Experimento Alfa página 8 (SR grupal x dificuldade alta)	146
Tabela 21. Experimento Gama página 1 (SR individual x dificuldade baixa)	147
Tabela 22. Experimento Gama página 2 (SR individual x dificuldade baixa)	148
Tabela 23. Experimento Gama página 3 (SR individual x dificuldade baixa)	149
Tabela 24. Experimento Gama página 4 - parte 1 (SR individual x dificuldade baixa).....	150
Tabela 25. Tarefa experimental Gama página 1 (SR individual x dificuldade baixa)	151
Tabela 26. Tarefa experimental Gama página 2 (SR individual x dificuldade baixa)	152
Tabela 27. Experimento Gama página 4 - parte 2 (SR individual x dificuldade baixa).....	153
Tabela 28. Experimento Gama página 5 (SR individual x dificuldade baixa)	154
Tabela 29. Experimento Gama página 6 (SR individual x dificuldade baixa)	155
Tabela 30. Experimento Gama página 7 (SR individual x dificuldade baixa)	156
Tabela 31. Desempenho na tarefa por critério de avaliação	157
Tabela 32. Respostas da tarefa dos participantes Alfa 4 (SR grupal x dificuldade alta)	158

Tabela 33. Respostas da tarefa dos participantes Delta 1 (SR grupal x dificuldade baixa)...	159
Tabela 34. Análise descritiva do desempenho na tarefa.....	161
Tabela 35. Análise descritiva de subamostras do desempenho e do comprometimento	162

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA.....	17
1.2 OBJETIVOS.....	20
1.2.1 Objetivo geral.....	20
1.2.2 Objetivos específicos.....	21
1.3 A TESE.....	21
1.4 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO	24
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	27
2 REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1 SISTEMA DE RECOMPENSAS.....	28
2.1.1 Sistema de recompensas como componente dos SCG	29
2.1.2 Sistema de recompensas de equipes	34
2.1.3 Sistema de recompensas com incentivo individual e grupal.....	36
2.2 COMPROMETIMENTO COM A META	40
2.3.1 Sistema de recompensas no comprometimento com a meta da equipe	42
2.3.2 Sistema de recompensas no comprometimento com a meta moderado pelo nível de dificuldade da meta	48
2.3.3 Efeitos do sistema de recompensas no comprometimento com a meta mediado pela necessidade de pertencer à equipe	52
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	56
3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	56
3.2 DESENHO EXPERIMENTAL.....	57
3.3 TAREFA EXPERIMENTAL.....	60
3.4 MANIPULAÇÕES.....	63
3.5 MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	66
3.5.1 Variável dependente - comprometimento com a meta da equipe	67
3.5.2 Variáveis mensuradas - necessidade de pertencer à equipe, intenção altruísta, percepção de dificuldade e justiça do sistema de recompensas.....	68
3.5.3 Desempenho na tarefa.....	70
3.6 PARTICIPANTES – CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS	75
3.7 PROCEDIMENTOS EXPERIMENTAIS.....	76
3.7.1 Procedimentos pré-experimentais de pré-teste.....	77
3.7.2 Procedimentos de aplicação e pós-experimentais	78
3.7.3 Verificações de atenção e manipulação	80
3.7.4 Procedimentos de análise dos dados	80

3.8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	81
4 RESULTADOS DA PESQUISA	86
4.1 VERIFICAÇÕES DE MANIPULAÇÕES E ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS	86
4.1.1 Checagem de manipulação do sistema de recompensas (individual <i>versus</i> grupal)	86
4.1.2 Checagem de manipulação da contribuição do participante na tarefa	87
4.1.3 Checagem de manipulação da dificuldade da meta	87
4.1.4 Checagem de atenção	88
4.1.5 Avaliação do caso em si	88
4.1.6 Análises descritivas	89
4.2 ANÁLISE DAS HIPÓTESES	90
4.3 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DE CONTROLE	98
4.4 ANÁLISES SUPLEMENTARES: EFEITOS NO DESEMPENHO NA TAREFA	102
4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	108
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	114
5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	119
5.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	123
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	127
REFERÊNCIAS.....	130
APÊNDICES	136
APÊNDICE A – EXPERIMENTO E TAREFA ALFA (SR GRUPAL X ALTA).....	137
APÊNDICE B - EXPERIMENTO E TAREFA GAMA (SR INDIVIDUAL X BAIXA).....	147
APÊNDICE C – RESULTADOS DA TAREFA	157
APÊNDICE D – RESULTADOS AUXILIARES	160

1 INTRODUÇÃO

Esta tese conduz um estudo experimental e analisa os efeitos do desenho do sistema de recompensas (incentivo individual *versus* grupal) no comprometimento com a meta da equipe. O desenho dos sistemas de recompensas, utilizados como um mecanismo de controle vinculados ao processo de avaliação de desempenho, assume inúmeras configurações nas empresas, como, recompensas atreladas à distribuição de incentivos intrínsecos ou extrínsecos e de vários formatos e esquemas, apesar das organizações utilizarem-se principalmente de recompensas variáveis, que são tangíveis e monetárias (Bedford & Malmi, 2015).

Os sistemas de recompensas podem atuar ao fornecer recompensas contingentes ao desempenho (*ex-ante*): para motivar a ação com base na expectativa de ganhos, e atuam também ao fornecer *feedback* sobre o desempenho (*ex-post*): para avaliar o resultado, sua concepção é feita de modo a direcionar o comportamento (*ex-ante*) e avaliar o desempenho (*ex-post*) dos funcionários (Beuren et al., 2022; Simons, 1987). Este estudo aborda o sistema de recompensas como direcionador de comportamentos organizacionais (controle *ex-ante*). O que destaca o papel dos sistemas de controle gerencial para influenciar a tomada de decisões e os comportamentos, de modo que, para conquistar a recompensa definida no sistema, o indivíduo deve direcionar seus esforços para alinhá-los com o objetivo da organização: realizar a meta definida na recompensa, para ganhar o incentivo (operacionalizada como um bônus monetário).

É ampla a linha de pesquisa de controle gerencial que investiga os efeitos de diversas estruturas de incentivos com o papel de exercer influência na tomada de decisão individual, assim como para motivar o comportamento dos funcionários (Christ et al., 2016; Merchant & Van der Stede, 2017). Apesar dos indivíduos nas organizações geralmente trabalharem em equipes, aponta-se a dificuldade de gerir tais comportamentos, pois o somatório de resultados individuais no trabalho em equipe pode enfraquecer a conexão entre esforço individual e resultados do grupo, o que torna mais complexa a tarefa de motivar os indivíduos frente aos objetivos compartilhados. Isto reforça a relevância de investigar como formas alternativas de incentivos estão direcionando os indivíduos a trabalhar para maximizar o resultado da equipe (Guymon et al., 2008).

Burke et al. (2023) constataram que os participantes exibiram menos esforço em contratos de penalidades do que com contratos de bônus, mesmo que ambas as recompensas tinham valores equivalentes. A forma do sistema de recompensas mudou sua motivação em realizar a tarefa, o bônus direcionou a estarem mais otimistas e esperarem valores maiores do

que os potenciais ganhos do outro cenário (Burke et al., 2023). Evidências empíricas sugerem que a forma com que as recompensas e incentivos são atribuídos aos indivíduos leva-os a terem benefícios motivacionais distintos para se comprometer na realização da tarefa. Neste estudo espera-se que, mesmo com valores equivalentes, a forma de divisão do bônus direciona os indivíduos a diferentes tomadas de decisões e comportamentos.

Na tese, manipularam-se dois incentivos que integram o desenho do sistema de recompensas em que o indivíduo age em função da expectativa de ganho deste bônus, cujo valor é variável em função (i) do seu desempenho individual; ou (ii) do seu desempenho grupal. Este último é denominado de incentivo grupal, cuja forma de divisão do valor do bônus é o desempenho médio de sua equipe ($\text{valor do bônus} = \text{desempenho da equipe} \div \text{quantidade de membros}$), enquanto no incentivo individual o valor é contingente ao seu desempenho ($\text{valor do bônus} = \text{desempenho individual}$) (Libby & Thorne, 2009); e baixo ambos os incentivos o indivíduo tem potenciais de ganhos com valores equivalentes (Burke et al., 2023). Com base nestas definições teóricas, manipula-se a forma de divisão do incentivo entre os cenários e mantêm-se constante a forma (bônus), o tipo do incentivo (monetário), e o valor, e avalia sua decisão sobre o quanto irá se comprometer com a meta da equipe.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Chen et al. (2012) destacam que a escolha de recompensar os indivíduos em relação ao desempenho do seu grupo ou recompensar cada indivíduo em função de sua contribuição para o grupo é um desafio importante da contabilidade gerencial. Na literatura gerencial e prática organizacional está evidente que a realização de tarefas em equipes está relacionada a problemas de controle pela discricionariedade de como desenhar esses incentivos, pela subjetividade de critérios de avaliação de desempenho e porque equipes podem acarretar resultados da interação social (positivos ou negativos), portanto aumenta-se a complexidade à gestão de equipes.

A literatura tradicional de sistemas de controle predominantemente postula que: em equipes, indivíduos sob em sistema de recompensas grupal a relação entre seu esforço individual e a recompensa pode ser interpretada como muito baixo, o que dá motivação para exercer folga (*loafing*) (Merchant et al., 2003); ou para a equipe perder o senso de direção comum e ‘se perder’ (*free rides*) (Luft, 2016). Em contraponto, os incentivos grupais podem levar a maior coesão social entre os companheiros de trabalho, que pode reverter o efeito disfuncional do *free riding* nas equipes (Delfgaauw et al., 2020).

Organizações que formam equipes, seja para a realização de tarefas específicas ou cotidianas, costumam ter problemas de coordenação e gestão. A consideração de metas de equipe traz diferenças se comparadas às metas individuais devido à presença de fenômenos grupais, como normas sociais, *social loafing* ou coesão social (Klein & Mulvey, 1995). Segundo Hetch et al. (2019), os benefícios de contar com equipes de funcionários são diversos, tais como, maior comunicação, melhora na tomada de decisão, sinergia de conhecimento entre os membros e melhora no desempenho, mas alerta que há custos ao utilizar a configuração de equipes, como, comportamentos individualistas que podem levar os membros a folgarem (*loafing*). Tais fatores são mais problematizados na literatura de *free riding*, que postula que nos trabalhos em equipe alguns membros optam por agir conforme seus interesses individuais (Hetch et al., 2019), em detrimento de cooperar com o desempenho grupal.

Libby e Thorne (2009) analisaram o efeito da cooperação em dois sistemas de incentivo (individual e grupal), encontraram que em contexto cooperativo os incentivos contingentes aos resultados da equipe levaram a resultados grupais superiores do que os incentivos individuais. Em contraponto, destacam que, baixo esse sistema de incentivos grupal, em que os participantes da equipe são avaliados e recompensados com base no desempenho da equipe, podem emergir comportamentos disfuncionais, como o *free riding*, quando cada membro busca atingir seus objetivos individuais em detrimento dos grupais. Ou, algum participante diminui seus esforços, pois considera que a meta já será atendida, comportamentos disfuncionais que trazem potencial de diminuir o desempenho de toda a equipe (Delfgaauw et al., 2020).

A literatura clássica de *free riding* ignora o papel da coesão social entre os colegas de trabalho, que pode reverter esse efeito disfuncional nas equipes de trabalho (Delfgaauw et al., 2020). Em face da literatura de incentivos estar amplamente voltada à abordagem econômica e aos efeitos disfuncionais dos indivíduos na maximização de resultados individuais mesmo trabalhando em equipes, postula-se que um contraponto para amenizar estes efeitos indesejados pode ser a coesão da equipe. Ancorado nesta abordagem presume-se efeitos positivos da recompensa grupal, que têm potencial de deixar as equipes mais coesas e unificar os esforços, em vez de cada membro maximizar seu ganho individual e folgar com a equipe. A coesão social pode atuar como uma solução alternativa, um corretor (*remedy*), na contenção de potenciais resultados disfuncionais ao remunerar a equipe de forma conjunta.

Grupos coesos são definidos/caracterizados por um alto nível de comprometimento com a tarefa da equipe e, a coesão é um conceito consolidado na literatura de equipes como

determinante da eficácia e desempenho de equipes (Klein & Mulvey, 1995). A teoria da coesão social relacional explica como e quando atores de uma relação social se tornam comprometidos um ao outro, em díades (Lawler & Yoon, 1996), e no contexto de múltiplos atores (Lawler et al., 2000) – que demonstrou resultados ainda mais positivos. A coesão da equipe, definida como a percepção do grupo como um somatório de forças ou união de objetivos, é uma parte importante do comprometimento, a maior coesão do grupo prediz comportamentos em prol do grupo, que indica que os atores formaram um laço pessoa-grupo e, por meio da coesão, o indivíduo desenvolve maior comprometimento perante o grupo e seus membros (Lawler et al., 2000).

Para Chan et al. (2006), a coesão social é um estado que abarca interações entre indivíduos, caracterizados por um conjunto de atitudes e normas que incluem confiança, sentimento de pertencimento e disposição de participar e ajudar, e também é manifestado em comportamentos positivos. Quando um indivíduo é parte de um grupo, se comporta como os outros estão se comportando ou como espera que eles se comportem (contribuam), ou conforme esperam ser as intenções dos outros membros, para que as ações sejam coesas dentro de seu grupo (Friedkin, 2004).

Presume-se que o alinhamento entre a recompensa grupal e o comprometimento da equipe pode promover maior comprometimento na execução da meta, e isso pode ser explicado, pois com a remuneração dividida equitativamente entre os membros, pois o desenho de sistema de recompensas pode influenciar a formação de uma equipe mais coesa. A coesão social embasa as relações propostas no modelo teórico desta tese. Visto que, as trocas sociais frequentes trazem emoções positivas, que reforçam o laço do indivíduo com a equipe e reduz a incerteza da relação, esses mecanismos produzem um senso psicológico de formação de grupo que leva ao comprometimento com este grupo (Lawler et al., 2000). Uma forma de comprometimento que reflete a coesão social com a equipe é a tomada de decisão dos membros em engajarem em esforço colaborativo e acordarem sobre como os benefícios serão distribuídos (Lawler et al., 2000).

O sistema de recompensas está associado com as metas de desempenho dos funcionários que, por sua vez, levou a maior comprometimento, sendo assim, condiciona-se o atingimento de metas à distribuição de recompensa e, por serem motivados por diferentes sistemas de recompensas, os indivíduos tiveram percepções e comportamentos distintos (Presslee et al., 2013). A extensa literatura de metas assume que metas mais difíceis levam a maior comprometimento, desde que o nível de dificuldade ainda torne factível e realista, pois metas difíceis podem ser atrativas por caracterizar um desafio (Becker, 1978; Klein &

Mulvey, 1995; Klein et al., 1999; Locke, 1968; Locke & Latham, 1990; Merchant et al., 2003). Berger et al. (2023) encontraram influência das recompensas com meta fácil ou difícil, os incentivos pró-sociais demonstraram maior eficácia do que os incentivos monetários, e encontrou interação positiva das recompensas com a dificuldade da meta e esforço.

A tarefa experimental desta tese é realizada em equipe e indivíduos terão que tomar a decisão do quanto irá se comprometer com a meta da equipe. Essa decisão pode criar dilemas sociais que surgem em situações que interesses pessoais e coletivos estão em conflito, uma situação de interdependência em que o indivíduo deve decidir se irá cooperar com a meta grupal ou não, em equipes todos os membros são ‘confrontados com essa escolha’ (De Cremer et al., 2000). Presume-se que o desenho destes incentivos com uma meta grupal pode levar os indivíduos a estarem frente a um dilema social: decidir o quanto se comprometem com a meta da equipe. O dilema do bem comum (*public-goods*) é quando se deve decidir o quanto contribuir para um recurso comum, é um dilema de escolha em situações em que se decide maximizar os ganhos individuais ou os ganhos pró-sociais (da equipe). Ambas as decisões geram um conflito na tomada de decisão mesmo com resultados equivalentes, as condições levam os indivíduos a serem motivados a tomar decisões com cognições distintas (Brewer & Kramer, 1986). Os estudos de dilemas sociais na contabilidade, demonstram que as decisões são influenciadas por aspectos sociais, como comparação social, honestidade, identidade da equipe etc. (Gomez-Ruiz & Sánchez-Expósito, 2020).

Diante do exposto busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: Quais são os efeitos dos desenhos dos sistemas de recompensas no comprometimento com a meta da equipe e os efeitos da dificuldade da meta e da necessidade de pertencer à equipe?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo desencadeia três objetivos específicos, apresentados na sequência.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo é analisar os efeitos dos desenhos dos sistemas de recompensas no comprometimento com a meta da equipe e os efeitos da dificuldade da meta e da necessidade de pertencer à equipe.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- a) analisar o efeito do desenho dos sistemas de recompensas (incentivo individual/incentivo grupal) no comprometimento com a meta da equipe;
- b) analisar o efeito moderador da dificuldade da meta (alta/baixa) na relação entre os sistemas de recompensas e o comprometimento com a meta da equipe; e
- c) analisar o efeito mediador da necessidade de pertencer entre os sistemas de recompensas e o comprometimento com a meta da equipe.

1.3 A TESE

A necessidade de pertencer impulsiona o comportamento em conformidade e em prol dos benefícios do grupo (pró-social), tais comportamentos dependem do quanto este indivíduo necessita pertencer ao grupo em questão (Baumeister & Leary, 1995). A necessidade de pertencer é um sentimento que surge em indivíduos conforme participam de grupos sociais, como sociedades, clubes, e, no caso deste estudo, em equipes de trabalho. Quando o indivíduo é motivado pela necessidade de pertencer à equipe se compromete de diversas formas com o grupo, leva a desempenhar tarefas em conjunto em interações cooperativas (Castro & Pacherie, 2020). Neste contexto, identificou-se que os incentivos salariais variáveis que dependem do desempenho do funcionário demonstraram promover o pertencimento organizacional (Akinyele et al., 2020). Presume-se observar efeito do sistema de recompensas na necessidade de pertencer à equipe de trabalho, e que a necessidade pode explicar como o sistema de incentivos influencia o comprometimento (traz o indivíduo e suas necessidades sociais ‘no centro’ da equação entre = controle organizacional → comportamento pró-social).

Esta tese postula que sistemas de recompensas são utilizados para direcionar comportamentos por meio de incentivos que integram seu desenho: (i) incentivos contingentes ao desempenho individual e, (ii) incentivos contingentes ao desempenho grupal (Chen et al., 2012; Libby & Thorne, 2009; Moreno et al., 2014). Para influenciar e direcionar o comportamento à perseguição dos objetivos, a forma de divisão do incentivo (individual *versus* grupal) pode motivar os esforços de indivíduos a comprometerem-se com a meta grupal (Chen et al, 2012). Nas equipes que realizaram tarefas cooperativas, os incentivos contingentes aos resultados grupais levaram a equipe exibir resultados superiores, se comparado aos incentivos individuais (Libby & Thorne, 2009). O efeito dos sistemas de

recompensas com base no desempenho grupal é intensificado pela coesão social da equipe, pois a coesão social demonstrou reduzir o comportamento *free riding* (Delfgaauw et al., 2020); por unificar os esforços dos membros na mesma direção ao realizar a meta da equipe. A coesão da equipe reflete a tendência de um grupo realizar seus objetivos de forma conjunta e está relacionada com maior comprometimento de seus membros (Ha & Ha, 2015).

Sistemas de recompensas grupais aumentam a motivação da criatividade da equipe por aumentar sua coesão e não por motivar maior esforço apenas devido à presença dos sistemas (Chen et al., 2012). A teoria prediz que o efeito dos incentivos grupais no desempenho da equipe aumenta com a coesão social da equipe, pois a coesão social reduz comportamentos *free riding* (Delfgaauw et al., 2020). A coesão social não abrange apenas o sentimento das pessoas ou suas condições psicológicas, a coesão é também sobre comportamentos ou atos individuais relacionados ao pertencimento e atos de cooperação com os demais membros (Chan et al., 2006). A coesão social fundamenta os efeitos positivos propostos, frente às recompensas que incentivam o esforço conjunto de membros para atingir a meta comum. Grupos coesos apresentam alto nível de comprometimento com a tarefa da equipe, por apresentarem estar mais comprometidos com os objetivos e ações do grupo intensificado em tarefas difíceis (Klein & Mulvey, 1995); o que leva a presumir que frente a tarefas com alta dificuldade, espera-se maior comprometimento com a meta da equipe: segunda manipulação testada no estudo. Isso prediz que a expectativa da coesão é de que os demais membros também irão agir em prol da equipe para o atendimento da meta comum, o que leva a juntar os esforços por tornar as equipes mais coesas, postula-se que isso diminui as possibilidades para *free riding*. Diante desta argumentação teórica, defende-se a tese de que: o sistema de recompensas com incentivo grupal, se comparado com o incentivo individual, influencia positivamente o comprometimento dos indivíduos com a meta de sua equipe, e que o nível de dificuldade da meta e da necessidade de pertencer à equipe podem intensificar e explicar o seu comprometimento com a meta do grupo.

O modelo teórico da tese é ilustrado na Figura 1, que destaca as hipóteses do estudo.

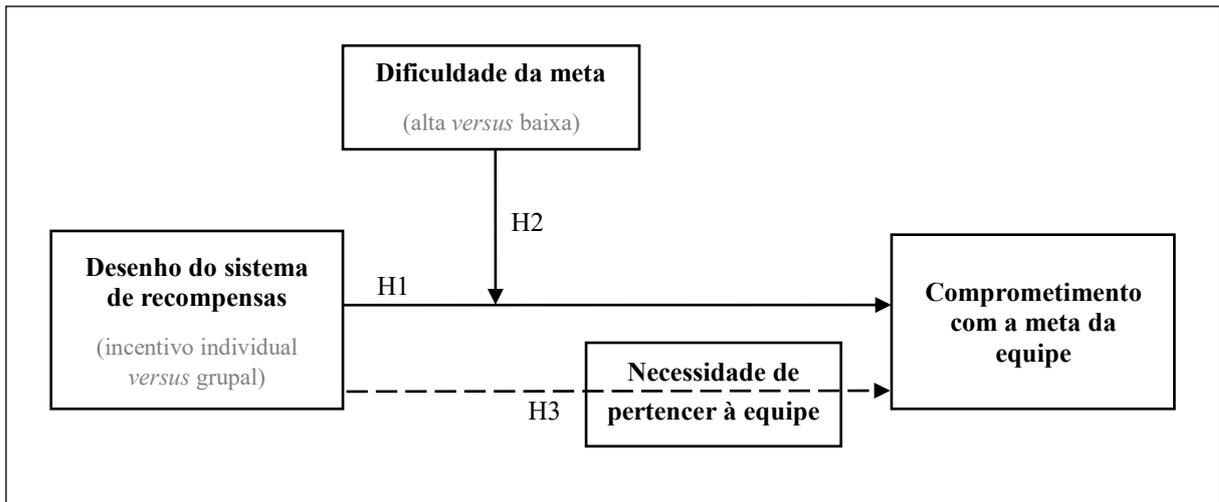


Figura 1. Modelo teórico da tese

Nota: linha pontilhada refere-se a efeito indireto por mediação

Fonte: Elaboração própria.

Com base no desenho teórico desta tese, este modelo é testado com um experimento de laboratório (2 x 2) entre sujeitos com participantes que simularam ocupar o papel de gestor de uma empresa e formam uma equipe de três gestores, a equipe têm uma meta a ser realizada em conjunto: criar um plano estratégico para a empresa. Manipula o desenho do sistema de recompensas (incentivo individual *versus* grupal) e o nível de dificuldade da meta (baixa *versus* alta), para verificar se tais cenários explicam variações no comprometimento dos indivíduos com a meta da sua equipe.

No experimento, desenhou-se uma tarefa experimental que define que o participante é um gestor de uma empresa de varejo e que em conjunto com dois membros de sua equipe necessitam formular um planejamento estratégico para a empresa aumentar sua base de clientes no próximo trimestre: meta grupal. Manipula-se a dificuldade dessa meta, o objetivo que os participantes elaborem em equipe um plano estratégico para (i) aumentar as vendas da loja em 3%= dificuldade baixa; ou (ii) aumentar as vendas da loja em 8%= dificuldade alta. O cenário determina que a qualidade do plano estratégico proposto pela equipe (tarefa experimental) será avaliada pelo diretor da empresa, e que essa equipe de gestores poderá ganhar benefícios monetários variáveis em função do desempenho. Estes, agem em função da expectativa de ganhos monetários frente a possibilidade de ganhar tal recompensa. O que difere é a forma de divisão desses bônus: se contingente (i) ao desempenho individual na tarefa (incentivo individual); ou (i) a média de desempenho dos membros da equipe (incentivo grupal). Após a tarefa realizada em equipe, mensurou-se o comprometimento dos participantes, a necessidade de pertencer e demais variáveis do modelo.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO

Este estudo contribui para a literatura de contabilidade gerencial ao examinar os efeitos e o papel motivador e direcionador de comportamentos de SCG com diferentes desenhos: recompensa com incentivo grupal e recompensa com incentivo individual, com o propósito de avançar na polêmica literatura de equipes (frente a resultados de controles em equipes que levam a *free riding versus* coesão dos esforços individuais). Agrega-se à linha de investigação por inter-relacionar construtos de diferentes bases teóricas e trazer resultados do construto incentivo baseado em resultados individuais ou grupais, ainda pouco investigados e com base em Chen et al. (2012) e Libby e Thorne (2009). Contribui-se à investigação de sistemas de recompensas de bônus monetários, que é um controle formal amplamente utilizado na realidade organizacional, mas é pouco abordado em estudos a forma de divisão dessa recompensa, de bônus atribuídos em tarefas realizadas em grupos.

Busca-se contribuir às lacunas teóricas que instigam a investigação de efeitos dos sistemas de recompensas com uma abordagem mais abrangente. Conforme recomendado na revisão de Merchant e Otley (2020), os autores instigam a investigação de sistemas de recompensas com uma orientação voltada à resolução de problemas gerenciais, pois o corpo da literatura predominante aborda o sistema de recompensas de forma desagregada e traz evidências empíricas incompletas (uso de variáveis e pressupostos estritamente econômicos ou estritamente comportamental). Busca avançar a literatura tradicional ao analisar a influência de aspectos psicossociais e relacionais para a equação incentivos-recompensas na tentativa de integrar as linhas de investigação em um modelo mais abrangente com evidências da abordagem de sistema de recompensas ‘voltado à resolução de problemas gerenciais’: ao considerar a influência do sistema de recompensas e sua integração com características relacionais que consideram aspectos sociais de grupos, busca trazer esclarecimentos ao problema de gestão de equipes nas organizações, que se espera refletir mais em aspectos funcionais (equipes mais coesas) do que disfuncionais (quando os membros têm objetivos individuais contrastantes: a equipe *free rides*’).

A tarefa experimental é uma proposição desta tese. Busca-se contribuir com a literatura gerencial relacionada ao efeito de diferentes incentivos nos resultados de equipes, principalmente na literatura experimental (Libby & Thorne, 2009). A tarefa é criar um plano estratégico, que é uma das atribuições da gestão organizacional e visto que, na literatura gerencial tem-se um extenso foco na relação entre estratégia organizacional e avaliação de desempenho com sistema de recompensas (Langfield-Smith, 2007); com o intuito de integrar

os cenários experimentais com problemas de gestão e tarefas que efetivamente ocorrem nas organizações, com as limitações de realismo inerente ao método. Postula-se que os resultados trarão evidências sobre decisões distintas sob diferentes aspectos do desenho dos SCG, e visa-se delinear qual incentivo pode ser utilizado de modo a auxiliar indivíduos a melhorar a tomada de decisões estratégicas. Decorre que os SCG têm potencial de influenciar as mudanças estratégicas, uma vez que o desenho de diversos controles (incluindo o sistema de recompensas) levam à implementação de metas organizacionais (Langfield-Smith, 2007).

A tarefa experimental proposta agrega à literatura de equipes por ser uma tarefa de decisão (*decision-based task*), que é pouco investigada em experimentos na contabilidade que enfocam em tarefas de esforço e geralmente de decodificação (ex., Burt et al., 2020; Chen et al., 2020), contudo a gestão das organizações exerce basicamente tarefas de tomada de decisão e julgamentos no exercício de tarefas gerenciais. Ao abordar uma tarefa com o desenho de tomada de decisões pode trazer resultados complementares à linha de investigação e servir de ponto de partida para que estudos futuros possam revisá-lo e investigar outras tarefas deste âmbito. A manipulação central da tarefa é a forma de divisão de recompensas, que agrega também ao corpo teórico geralmente focado no tipo de incentivo (ex., se monetário ou tangível) (Choi & Presslee, 2023; Kachelmeier et al., 2023; Presslee et al., 2013). Esta tarefa experimental viabilizou verificar reflexos das formas de divisão da recompensa, que mesmo com bônus de valor equivalente gerou uma situação de dilema social frente à tomada de decisão de quanto o indivíduo iria se comprometer com a meta da equipe. Com esta problemática busca-se avançar na literatura da contabilidade, ao passo que evidencia que a gestão e diferentes desenhos de SCG conduzem à tomada de decisão distintas.

O estudo também contribui para os *designers* e diretores de empresas que têm tarefas complexas e pode requerer que gestores de várias divisões trabalhem em conjunto para promover realização de metas estratégicas que podem prever os resultados das organizações. A tese tem importância prática aos *designers* de sistema de recompensas e esquemas de incentivos, dado a facilidade e praticidade de uso de recompensas monetárias pelas empresas se comparado a outros sistemas de controle, além da facilidade de revisão de controles por incentivos na forma de bônus. O difícil é a decisão de qual será a forma de mensuração do desempenho nas equipes e arbitrariedade de divisão desses bônus, pois nesse momento, os funcionários conflitam seus interesses individuais e grupais e podem evidenciar desafios à coordenação e controle de equipes como: decidir quais métricas devem ser priorizadas (desempenho individual ou grupal), saber se a dificuldade da meta é um direcionador para os funcionários se comprometem ou folgarem com os colegas, considerar os

problemas e custos da avaliação da contribuição de cada membro para a meta, e na forma de divisão da recompensa de gestores quando exercem tarefas em equipes.

Burke et al. (2023) demonstraram que contratos e formas de remuneração apresentam um elevado grau de ambiguidade nas organizações, que funcionários não têm clareza de quais métricas o seu pagamento depende e pela falta de transparência sobre como o pagamento é determinado. Destaca-se a importância de conformidade dos funcionários com a forma de divisão dos incentivos, visto que ele deve confiar e concordar com o sistema de recompensas da sua empresa, para que aceite e execute as metas atribuídas. Caso o controle por incentivos esteja desalinhado e não oriente os comportamentos na direção esperada (neste caso, maior desempenho grupal), recomenda-se revisar o sistema de controles. A justiça do sistema de recompensas é determinante do comprometimento organizacional, para tal, faz-se necessário proporcionar informações claras, precisas e honestas sobre as decisões de recompensas e sobre quais resultados determinam o valor da recompensa (Abdin et al., 2019). Ao presumir influência positiva da necessidade de pertencer e dos benefícios de equipes mais coesas, como reflexos do incentivo grupal, tais evidências podem instigar organizações e gestores a se interessarem por adicionarem aspectos sociais às métricas de avaliação de desempenho e ao esquema de recompensas, aspectos que triangulem as necessidades sociais dos gestores com sua remuneração, para eficácia dos sistemas e qualidade das relações sociais.

Como contribuição social desta tese, destaca-se a integração de fatores que refletem as trocas e qualidade das relações de interações sociais ao modelo teórico: a necessidade de pertencer à equipe e à coesão, que pode refletir em bem-estar socioemocional dos indivíduos no trabalho em equipe. Busca-se destacar o aspecto social do sistema de recompensas como antecedente das trocas em equipes, pois o quanto este possui de sentimentos positivos frente a relação tem potencial de explicar o quanto o irá se comprometer com os objetivos da equipe. Delfgaauw et al. (2020) apontaram ser um dos primeiros estudos a analisar como os incentivos grupais afetam as relações sociais, tal abordagem é relevante pois tanto os funcionários como os gestores nas organizações atribuem alta importância à qualidade das relações sociais no trabalho, e para os autores é surpreendente a pouca evidência causal na literatura sobre como sistemas de controles afetam relações sociais entre os membros. O sistema de incentivos deste estudo aborda a forma de divisão das recompensas, e isto é essencial para o bom funcionamento das empresas, pois os funcionários devem aceitar as metas e isto trará resultados funcionais apenas se o funcionário está em conformidade com estas escolhas, por sentir que a divisão é justa, aceitam e se comprometem com as metas (manipulado na variável sistema de recompensas).

O estudo traz potenciais contribuições ao Núcleo de Pesquisas em Controladoria e Sistemas de Controle Gerencial da Universidade Federal de Santa Catarina, no qual esta pesquisa se desenvolve, sobre a temática do sistema de recompensas (composto por dois incentivos) utilizado como um sistema de controle gerencial para direcionar as decisões e comportamentos individuais em contexto de equipes e ao método empregado. Com o estudo experimental avança-se na busca por resultados com enfoque na validade interna dos efeitos do sistema de recompensas, que é um componente dos SCG que demonstrou que dependendo de sua configuração: recompensas com incentivos individuais (*versus* grupais) demonstrou maior comprometimento com a meta e que recompensas com incentivos grupais (*versus* individuais) levaram ao maior desempenho na tarefa, o que aponta resultados opostos e sugerem a importância de aprofundar-se em investigações sobre diferentes desenhos de sistemas de controle. Ao evidenciar que, diferentes formas de configuração do sistema de recompensas (no exemplo investigado: forma de divisão do bônus entre membros de equipe), configuram diferentes desenhos de SCG que direcionam os gestores à tomada de decisões mais (grupal) ou menos (individual) alinhadas ao objetivo organizacional: de realizar um plano estratégico com equipe de gestores.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A tese é estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução do estudo, que abarca a temática central, os objetivos e a declaração de tese e apresenta as justificativas para a elaboração deste estudo. O segundo capítulo apresenta a definição teórica dos construtos abordados, e as inter-relações propostas, que fundamentam as hipóteses desta pesquisa. No terceiro capítulo, traz-se o delineamento metodológico da pesquisa, dos cenários e da tarefa experimental, descreve-se a mensuração das variáveis (definição operacional) e os cuidados metodológicos adotados, seguido das limitações do estudo. O quarto capítulo evidencia os resultados da pesquisa, na qual as manipulações são analisadas e os dados descritos para, finalmente, relatar os resultados das hipóteses, seguido de análises adicionais e discussão dos resultados. O quinto capítulo compreende as principais conclusões alcançadas com esta tese, suas implicações para a literatura de contabilidade gerencial e prática organizacional, além das limitações e sugestões para pesquisas futuras ampliar esta temática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo traz a definição dos construtos investigados e as inter-relações propostas, com a fundamentação das hipóteses da pesquisa.

2.1 SISTEMA DE RECOMPENSAS

Pesquisadores da área de contabilidade gerencial estão cada vez mais reconhecendo a necessidade de considerar as multidimensionalidades dos controles gerenciais, em que cada controle de forma individual pode influenciar outros controles no processo decisório e no comportamento dos indivíduos nas organizações (Malmi & Brown, 2008). Até a década de 1990 os estudos enfatizavam o alinhamento entre o desenho dos SCG com a estratégia empresarial, geralmente abarcavam controles de custos, controles orçamentários, sistemas de avaliação de desempenho e sistemas de recompensas (Langfield-Smith, 2007). Os sistemas de controle proporcionam a estrutura para a construção de um sistema de recompensas, de modo que é capaz de indicar se o tamanho da recompensa pode ser contingente aos resultados reportados pela contabilidade. Em específico, o SCG consegue fornecer uma conexão entre a congruência da tarefa e o recebimento de uma recompensa extrínseca (Collins, 1982).

Sistemas de recompensas organizacionais abarcam múltiplos elementos, inicia-se com os padrões de desempenho e definições de metas, medidas de desempenho, e estruturas de recompensas que conectam as avaliações de desempenho com a distribuição de várias formas de recompensas organizacionais (Merchant et al., 2003). Para Chenhall (2007), quanto as medidas não financeiras de desempenho estão associadas com maior desempenho depende de quanto as medidas do desenho dos SCG estão sendo utilizadas como parte dos esquemas de recompensa, na busca por maximizar os resultados organizacionais. Resultados empíricos demonstram que características do desenho organizacional que envolve recompensas e incentivos trazem alto potencial de afetar os processos cognitivos e comportamentais de gestores nas organizações (Church et al., 2019).

Sistemas de recompensas eficazes são essenciais para o atingimento dos objetivos individuais e organizacionais. Portanto, a gestão das empresas deve focar a atenção na difícil habilidade que é a distribuição de recompensas financeiras e não financeiras de acordo com regras e métricas apropriadas (ex., tipo de trabalho ou desempenho) e procedimentos apropriados (ex., explicação de como as recompensas serão fornecidas) (Abdin et al., 2019). Estes dois critérios demonstraram alavancar o desempenho dos funcionários, que tiveram

incentivos para ajudar seus colegas e cooperar com eles para atingir o objetivo perseguido, pois perceberam o sistema de recompensas como justo. A justiça do sistema de recompensas é um construto novo na literatura, mas que demonstrou determinar significativamente o comprometimento organizacional, para tal, a empresa e o superior precisam proporcionar informações claras, precisas e honestas sobre as decisões de recompensas e em que medida essas recompensas são contingentes (Abdin et al., 2019).

O principal propósito de um sistema de recompensas é a motivação. Empresas frequentemente incorporam dentro dos sistemas características que não levam os funcionários a atingirem seu melhor desempenho (Merchant et al., 2003). Neste caso, sugere que pode decorrer de problemas de avaliação de desempenho (métricas e subjetividade ou criatividade), desalinhamento do sistema com a recompensa atribuída, o tipo de recompensa (ex., dinheiro, promoções, reconhecimentos etc.), nível da recompensa (valor monetário ou importância de valor intangível, como reconhecimentos), forma que essa recompensa é calculada (ex., dividida entre os membros de uma equipe ou atribuída de forma individual).

A recompensa utilizada neste estudo é um bônus, que concebe o sistema de recompensas como um controle formal, que abarca incentivos monetários, e sua forma é um bônus contingente ao desempenho (do indivíduo ou de sua equipe). Fundamentado em Libby e Thorne (2009) e Chen et al. (2012), espera-se que atue como um motivador extrínseco, que direciona o comportamento dos indivíduos com base na sua expectativa de ganhos, ou seja, ao receber a meta a ser performada o indivíduo já é comunicado de como seu desempenho será avaliado, o valor da recompensa, a forma de divisão e se o bônus será variável em função do desempenho (individual *versus* grupal). O sistema de recompensas está vinculado ao desempenho individual: o incentivo atribuído é variável conforme o desempenho individual do participante, e do desempenho grupal: o valor do incentivo é com base no desempenho conjunto da equipe, dividido pela quantidade de membros (Libby e Thorne (2009). Manipula-se a forma de divisão do incentivo a ser recompensado, em ambas as situações o potencial de ganho financeiro tem valores equivalentes.

2.1.1 Sistema de recompensas como componente dos SCG

SCG podem atuar como motivadores extrínsecos ao proporcionar metas claramente definidas e recompensas baseadas em reconhecimento (Davila & Ditillo, 2017). Estão completamente vinculados a recompensas extrínsecas, visto que essas dependem dos relatórios fornecidos pelos sistemas, por exemplo, atingir uma meta orçamentária específica

pode ser a condição necessária para o gestor da área receber determinado bônus (Collins, 1982). A remuneração variável é amplamente adotada nas empresas, geralmente vinculada ao *pay-for-performance*.

O compartilhamento de lucros, por exemplo, é um sistema de recompensas que encoraja os funcionários a trabalharem para realizar as metas estratégicas da organização, e requer medidas de desempenho para avaliar o desempenho e determinar os bônus a serem atribuídos (Chenhall & Langfield-Smith, 2003). No *framework* de pacotes de SCG, Malmi e Brown (2008) trazem o sistema de incentivos como controle de recompensas. Para os autores, o sistema de incentivos atua como um controle de recompensas para influenciar a motivação e desempenho individual, em que a remuneração direciona os esforços individuais aos objetivos da organização. Característica que leva o sistema de recompensas a proporcionar uma motivação extrínseca para a realização desta tarefa (Collins, 1982).

Sistemas de incentivos, termo utilizado na literatura como substantivo de sistema de recompensas, representam uma temática de estudo especialmente importante para os pesquisadores de contabilidade e com ampla relevância à prática gerencial, dado que as medidas e formas de mensuração que desenham e definem os sistemas de incentivos são geralmente realizados em termos contábeis (Merchant et al., 2003). A avaliação de desempenho e sistemas de recompensas-incentivos são aspectos importantes dos SCG e têm um papel relevante na formulação e implementação das estratégias organizacionais. Os controles buscam desenvolver planos para avaliar os resultados e se atingiram os objetivos organizacionais, para recompensar os envolvidos (Chenhall & Langfield-Smith, 2003).

Extenso corpo da literatura focou na relação entre estratégia e avaliação de desempenho com sistemas de recompensas, principalmente relacionado à avaliação de desempenho para recompensar o esforço exercido pelos funcionários (Langfield-Smith, 2007). Estudos posteriores investigaram organizações que utilizaram de forma complementar informações relativas às medidas de desempenho financeiras e não financeiras para recompensar a gestão, como por exemplo, *balance scorecard* ou recompensas vinculadas às remunerações em contratos de bônus (Langfield-Smith, 2007).

Pesquisadores de contabilidade gerencial, após décadas de investigação, reconhecem que sistemas de controle gerencial são complexos por si só e que tais sistemas interagem de complexas formas com os contextos em que são utilizados (Merchant & Otley, 2020). O que confere importância aos atributos dos sistemas de recompensas e de diferentes formas de desenho, o que pode levar a diferentes níveis de motivação para o cumprimento da meta que a recompensa remunera. Pesquisas experimentais comprovaram que as formas que os gestores

utilizavam e reagiam à informação contida nos sistemas era tão importante quanto os detalhes técnicos dos SCG (Merchant & Otley, 2020).

O sistema de recompensas desenhado como um esquema de compartilhamento de ganhos organizacionais com os funcionários demonstrou auxiliar na implementação bem-sucedida de iniciativas estratégicas (Chenhall & Langfield-Smith, 2003). Tais recompensas foram posteriormente revisadas, a empresa agregou estruturas de recompensas baseadas em equipes para complementar o esquema de incentivos e sustentar o comprometimento dos funcionários a uma estratégia mais colaborativa (Chenhall & Langfield-Smith, 2003).

A associação das metas com SCG sobressai na literatura de orçamento, sendo a pesquisa com base na psicologia uma abordagem de estudos alternativa à puramente econômica (Covaleski et al., 2007). Em geral, busca-se explicar os efeitos de variáveis como: orçamento participativo e avaliação de desempenho baseada no cumprimento da meta orçamentária, dificuldade da meta orçamentária e recompensa baseada no orçamento (Covaleski et al., 2007). A revisão da literatura demonstra que estudos que vincularam essas variáveis da contabilidade com a psicologia social encontraram efeitos significativos nas cognições e comportamentos individuais, enquanto as incertezas giram em torno das condições e os processos pelos quais esses efeitos ocorrem (Covaleski et al., 2007). Nesta linha, destaca-se o foco no controle orçamentário, com a teoria contingencial para diferentes efeitos dos controles, em que inúmeras variáveis interagem entre si e com o desenho e uso dos SCG de modo difícil de desvincular tais efeitos um dos outros (Merchant & Otley, 2020).

A investigação dos efeitos dos SCG continuou a se desenvolver, mas segundo Merchant e Otley (2020), deu-se em duas linhas segregadas. A primeira concebida como o *'stream norte-americano'*, que focou no comportamento individual com abordagens econômicas ou psicológicas, raramente psicossocial. Tal área iniciou as investigações e denotou a importância dos incentivos para alinhar os interesses da relação agente-principal. Com pressupostos da teoria da agência, em temáticas como, aversão ao risco, *moral hazard* e assimetrias de informação, que fundamentaram estudos por meio de questionários, experimentos e análises de bases de dados documentais, trouxeram enfoque à recompensa de executivos (Merchant & Otley, 2020). A segunda como o *'stream europeu'*, que utilizou teorias sociológicas e aportou à literatura importantes estudos teóricos que evidenciaram a relevância de diversas teorias para explicar o comportamento organizacional com os incentivos (Merchant & Otley, 2020).

Dentre as temáticas relevantes de investigação com gestores no que se refere ao sistema de recompensas, Langfield-Smith (2007) referenciam a busca pela combinação de

componentes salariais e não salariais das recompensas, o potencial de vincular as recompensas tanto com o desempenho das unidades de negócio como o desempenho corporativo e a frequência e tempestividade do pagamento de bônus. Quando gestores têm múltiplos objetivos e o sistema de recompensas incentiva a atingi-los de modo desagregado ou não (incentivos pelo cumprimento de uma meta específica *versus* várias), tem-se a priorização de quais metas seguir, o que pode levar à priorização de tarefas nas organizações, além de ambos os sistemas de recompensas levarem à priorização de metas mais desafiadoras (Tuttle & Ullrich, 2003). Isso revela como as empresas recompensam o desempenho no cumprimento de múltiplas tarefas e dá base para sua priorização, especialmente relevante dado as múltiplas dimensões de tarefas e responsabilidades de trabalho dos gestores.

Christ et al. (2016) destacam que funcionários lidam com uma variedade de tarefas contrastantes e as empresas precisam realocar e segregar as responsabilidades dentro da organização. É ainda mais crítico que as empresas entendam como motivar seus funcionários, por exemplo, com múltiplos controles, como de controles por *feedback* e de recompensas, que indicaram levar a um melhor desempenho da tarefa (Christ et al., 2016). Este estudo foca em recompensas extrínsecas de bônus, mas a literatura reporta outras formas de incentivos extrínsecos. Por exemplo, a estrutura de incentivo foi manipulada pelo estudo de Tuttle e Ullrich (2003), em que a recompensa é a possibilidade de promoção do funcionário *versus* o recebimento de um bônus (fixo), ambos contingentes ao cumprimento da meta individual.

Incentivos baseados em desempenho (*performance-based incentives*, *contingent-performance incentives* ou *pay-for performance*) geralmente são investigados na literatura gerencial em experimentos que manipulam tarefas individuais, sendo que para sua operacionalização suas manipulações são geralmente: presente *versus* ausente (ex., Chen et al., 2015). Incentivos baseados no desempenho individual demonstraram anteceder gestores reportarem previsões mais otimistas e precisos em relatórios gerenciais – indicadores de maior desempenho na execução da tarefa (Chen et al., 2015). Ressaltaram que os resultados de experimentos que testam efeitos de incentivos contingentes ao desempenho têm importantes implicações práticas para *designers* de SCG, indicam maior qualidade na execução de tarefas.

Alerta-se aos efeitos adversos dos sistemas de recompensas tradicionais (em que se vincula bônus financeiro ao atingimento da meta). Por exemplo, podem motivar comportamentos adversos, antiéticos e contrastantes com o objetivo global das organizações. A literatura contábil manteve seu foco em examinar como o desenho destes esquemas de recompensas influenciam o efeito motivacional que as recompensas exercem em contextos

não-morais, por exemplo, como alguma forma de recompensa incentiva a criação de folga orçamentária e o *misreporting* (Christ et al., 2012); com interesses individuais e contrários aos benefícios das empresas, como, o fornecimento de informações incorretas para simular que o objetivo foi atingido. O poder direcionador do sistema de recompensas em comportamentos disfuncionais é capaz de explicar o porquê uma das principais linhas de investigação do desenho de recompensas aborda contratos de bônus *versus* penalidades (Christ et al., 2012). Chen et al. (2015) apontam que a literatura de incentivos geralmente foca os efeitos de orçamentos (como SCG) nos comportamentos oportunistas dos agentes e destacam a busca pela eficácia de *'truth-inducing incentives'*.

Outro aspecto da recompensa é apontado por Tuttle e Ullrich (2003) sobre a estruturação das recompensas associadas aos SCG que abrangem múltiplas áreas e metas, como o *balance scorecard*. Os autores encontraram que os incentivos podem ser atribuídos em relação ao desempenho do gestor ao atingir uma meta ou é contingente ao cumprimento de todas as metas. O contexto empírico mostra que se deve considerar como desenhar estes sistemas de recompensas, pois ao realizar metas com várias dimensões, o sistema pode vincular a recompensa atingimento da meta global *versus* específica. Este desenho do sistema demonstrou levar os gestores a distintas escolhas de metas, priorizações e redirecionamento de esforço (Tuttle & Ullrich, 2003).

Com o passar dos anos, o sistema de recompensas de bônus teve que ser revisado na empresa investigada por Chenhall e Langfield-Smith (2003), para alinhar com a filosofia de envolvimento e cooperação dos funcionários, estimular o comprometimento dos indivíduos com o desempenho cooperativo que melhora o desempenho da empresa. Denota a estratégia de colaboração crescente nas últimas décadas, que exige mais trabalho em equipes e um alinhamento dos controles para direcionarem o comportamento de equipes aos objetivos organizacionais e para viabilizar a remuneração de tarefas realizadas em equipes.

Os sistemas de contabilidade gerencial podem fornecer a informação necessária para o processo decisório e recompensar o desempenho da equipe, este, por sua vez, está positivamente associado com a variedade e a compreensibilidade das medidas de desempenho utilizadas (Scott & Tiessen, 1999). A mensuração do desempenho fornece a informação necessária para delinear o sucesso organizacional. A mensuração é a base de determinação do valor da recompensa variável, a qual demonstrou maior eficácia se os membros são recompensados pelo desempenho da equipe e não apenas os resultados individuais (Scott & Tiessen, 1999).

2.1.2 Sistema de recompensas de equipes

A literatura vem ampliando os *insights* sobre o papel dos SCG dentro de novos arranjos estruturais, como por exemplo, as equipes de trabalho (Chenhall, 2007). Nesta perspectiva, investigam-se as dinâmicas das equipes principalmente preocupados com a avaliação de seu desempenho (Chenhall, 2007). Em um grupo, mecanismos de controle podem estimular comportamentos disfuncionais, por divergência de interesses individuais ou pela pressão social dos membros, indivíduos experienciam conflitos internos entre múltiplas preferências e interesses, que reduzem a qualidade da tomada de decisões (Covaleski et al., 2007). Ressalta-se ainda que a meta está sendo direcionada pelas recompensas utilizadas como controle nas organizações, que deve comunicar com clareza se a empresa quer direcionar os comportamentos dos funcionários pela meta da equipe ou individual.

Diversas são as maneiras que os SCG se combinam com elementos da estrutura organizacional, o que traz oportunidades para estudos futuros. Um elemento importante de estruturas contemporâneas são as equipes, porém, ainda é pouco investigado o papel dos SCG dentro das equipes (Chenhall, 2007). Por exemplo, a distribuição de recompensas ponderada que avalia a contribuição de cada membro levou Hetch et al. (2019) a alertar sobre problemas relativos a não diferenciação desta recompensa. Os desenhos de recompensas e incentivos trazem indecisões sobre quais informações são mais precisas para efetivamente avaliar o desempenho do participante e quem os avalia, se o gestor ou os colegas de equipe (avaliação vertical ou *peer-level relative-performance evaluation*). Estas são preocupações relativas a viabilidade e custos de avaliação do desempenho de membros de uma mesma equipe, o que aponta para problemas de controle. Ademais, avaliar o desempenho individual não é viável em algumas equipes ou tarefas (criativas), mais os custos de avaliar este desempenho individual, além do grupal, associado à avaliação de desempenho subjetiva e objetiva. Contudo, equipes mais criativas, com maior comprometimento direcionado às metas comuns dos membros da equipe, resultante das dinâmicas sociais que essas equipes estão imersas, obtiveram resultados superiores e coesos (Davila & Ditillo, 2017).

A literatura de incentivos e recompensas, com base nas complexidades encontradas na prática da gestão empresarial, vem abordando subjetividades da avaliação ligada às recompensas e discricionariedades de gestores ao avaliar o desempenho ou também de diretores ao definir o desenho dos SCG. Sobre a recompensa dentro das equipes, Hecht et al. (2019) observaram que os gestores que mensuram o comportamento da equipe e de seus membros utilizam de modo estratégico a descrição (diferenciação) sobre a provisão de

‘relatórios do desempenho individual relativo aos demais membros da equipe’, aspecto que foi testado com membros de equipes que apresentavam pior desempenho, para motivar e obter maior esforço, uma vez que compara a contribuição entre eles. Este teste foi realizado com o intuito de motivar os membros de baixo desempenho para alcançar seus colegas, e neste contexto, o uso de remuneração equitativa aponta que diferenças exponenciais de desempenho podem trazer sentimentos de baixa recompensa e frustração por comparação social (Hecht et al., 2019). Estas evidências empíricas revelam que, na prática organizacional, gestores estão utilizando informações de desempenho de membros e de equipes em formatos de relatórios e como um sistema de controle para direcionar os esforços individuais em prol de benefícios organizacionais em trabalhos de equipe.

Equipes, permanentes ou concebidas para um motivo específico (ex., um projeto), estão disseminadas nas organizações e sua presença e dinâmicas trazem problemas de coordenação, de avaliação de desempenho e preocupações sobre seus sistemas de recompensas baseadas em equipe (Chenhall, 2007). Na tentativa de solucionar tais problemas de controle, Keßels (2022) propõe controles alternativos, como: o pagamento linear de um sistema *pay-for-performance* sem metas e com bônus, que não determina a meta (também pode limitá-los), mas que este bônus tenha um crescimento constante, crescente relativo ao desempenho. Controles alternativos sugeridos por Keßels (2022) são: (i) a recompensa que vincula os gestores a participarem dos ganhos ou perdas do desempenho organizacional; (ii) alterar a recompensa com base nos esforços individuais voltados as metas da equipe.

Gestores com metas recompensadas por bônus financeiro vinculadas ao atingimento da meta podem apresentar comportamentos adversos. Keßels (2022) encontrou que estes incentivos não estavam direcionando para um maior desempenho organizacional ou da tarefa, apenas ao cumprimento da meta. Ou seja, gestores podem ser incentivados a jogar contra o sistema de recompensas com base na negociação de metas para que a atinjam, de certo modo, ponderando seus esforços para ser apenas suficiente (Keßels, 2022). Esses incentivos podem levar ao gerenciamento de metas (pressão em superiores ou por metas autodeterminadas) para que as metas sejam mais facilmente atingíveis, ou também, os gestores podem gerenciar seus esforços para não passar da meta, caso a recompensa seja apenas sobre seu cumprimento, e não de forma contínua (metas não fixadas).

Em contexto interativo e não interativo entre colegas de equipe com uma meta comum, Garret et al. (2019) identificaram que em ambos o controle levou a uma maior cooperação voltado ao objetivo comum (do grupo), contudo, o efeito foi exponencialmente superior em contextos interativos. Com a interação entre os membros intensifica-se o contato

e, conseqüentemente, a reciprocidade e confiança no desempenho do colega é mais provável de se desenvolver, logo, os benefícios do controle são mais substanciais em contextos com extensivo trabalho em equipe e quando os funcionários podem se beneficiar dos resultados e alavancar o trabalho um dos outros (Garrett et al., 2019).

Executivos são considerados agentes isolados (com interesses próprios), portanto, quando se desenha os esquemas de recompensas, tendem a promover seu esforço em nível individual, o que nem sempre está alinhado com o objetivo global, uma abordagem que desconsidera os determinantes da eficácia da equipe de gestores de topo e traz efeitos negativos ao desempenho da empresa (Carpenter & Sanders, 2002). Deve-se priorizar uma estrutura de recompensa voltada à equipe se o objetivo é a eficácia da equipe *per se*, deve-se valorizar o desempenho conjunto, e ter visão de longo prazo com a equipe (Carpenter & Sanders, 2002).

Hecht et al. (2019) defendem que os SCG devem integrar as informações sobre o desempenho dos membros da equipe para diferenciar o valor da recompensa dentre os membros, para que o valor varie com base em seu desempenho individual dentro da equipe. Esta representa uma diferenciação entre a recompensa de cada membro para atingir a meta global (Hecht et al., 2019), o que aduz que a gestão empresarial precisa decidir se os membros irão dividir de forma igualitária a recompensa global da equipe ou não. A discricão dos gestores de informar o desempenho individual e relativo de apenas alguns membros da equipe enquanto remunera todos de forma conjunta e igualitária é uma forma de gestão por sistema de recompensas. Para extrair os benefícios do trabalho da equipe remunera-se todos de forma igualitária (maior identificação e coesão que leva à cooperação), direciona os que estão com desempenho baixo ao objetivo grupal e aumenta-se sua motivação (Hecht et al., 2019).

2.1.3 Sistema de recompensas com incentivo individual e grupal

Scott e Tiessen (1999) já destacavam a relevância dos sistemas de contabilidade gerencial para recompensar o desempenho de equipe nas organizações. Segundo os autores, um desenvolvimento importante que ocorreu nas organizações é a criação de equipes que melhora a velocidade e a qualidade das respostas organizacionais ao mercado. Equipes de sucesso, além de requerer o empoderamento de seus membros, requerem uma base de informação adequada, que vincule seus resultados às recompensas com o desempenho da equipe (Scott & Tiessen, 1999). Estudos anteriores (ex., Garret et al., 2019; Towry, 2003) já demonstraram que controles que induzem à cooperação entre colaboradores de projeto

aumenta a confiança, que, por sua vez, intensifica a cooperação futura entre estes membros.

O sistema de recompensas baseado nos resultados individuais dos membros da equipe é uma das configurações de como pode-se combinar a recompensa com os resultados em equipes trazida por Hoffman e Rogelberg (1998). Esse sistema de incentivos avalia as contribuições e resultados individuais quando distribuem as recompensas, quando os membros atingem suas metas individuais (ex., de vendas ou de serviço), que irá somar no desempenho da equipe. A organização enfatiza e recompensa o desempenho de cada membro de forma distinta é útil quando as tarefas dos membros da equipe são independentes, contudo, esse incentivo individual pode ser inapropriado para equipes 'fixas' onde alta cooperação entre os membros é desejada (Hoffman & Rogelberg, 1986).

No caso de bônus atribuído quando as equipes atingem sua meta grupal, existem variações nos desenhos dos sistemas de recompensas das empresas. Os membros não necessariamente recebem recompensas iguais (divididas igualmente entre eles), é menos frequente, mas tem-se a possibilidade de distribuição de bônus desigual, com base na contribuição relativa de cada membro para o resultado da equipe, em que a divisão da recompensa pode ser alocada proporcionalmente ao salário de cada membro (Hoffman & Rogelberg, 1998). Destaca-se a importância de os membros da equipe aceitarem e concordarem com a forma de divisão destas recompensas. Abdin et al. (2019) trouxeram resultados que podem auxiliar diretores de empresas na implementação de recompensas que aumentam a confiança e senso de justiça no sistema de recompensas, em que há conformidade com as medidas usadas, há senso de justiça com o sistema frente as decisões tomadas sobre o pagamento dos funcionários (recompensa).

Tem-se evidências de efeitos do desempenho individual na cooperação na equipe, com a influência do valor da remuneração em empresas envolvidas em missões sociais, manipulando-se o valor da recompensa individual na cooperação deste indivíduo com sua equipe (Chen et al., 2020). O estudo manipulou o sistema de recompensas com base no valor do salário (abaixo da média do mercado), com diferença entre os níveis de pagamento (incentivos) no desempenho individual, quando trabalha em equipe. Para organizações com missões sociais, o incentivo na condição pagamento abaixo da média do mercado auxilia os funcionários a cooperarem mais efetivamente em tarefas de equipe, e sugeriu-se mediação da congruência de valor e da expectativa de contribuição dos demais membros da sua equipe na relação recompensa-cooperação (Chen et al., 2020).

Em revisão à literatura do desenho dos SCG, Chenhall (2007) destaca que as teorias econômicas, como a teoria da agência, estiveram principalmente focadas no papel dos

esquemas de incentivos para alavancar o comprometimento dos funcionários com as metas prescritas pelo principal, gestores ou diretores, sendo que nesta lógica a maioria dos estudos assume e questionam uma postura oportunista dos indivíduos, como a folga organizacional. A abordagem da agência traz essa expectativa egoísta e autocentrada do indivíduo na relação entre incentivos e desempenho, não considera a integração com outros controles, nem o papel de aspectos não financeiros, nem preocupações com a motivação intrínseca ou extrínseca dos indivíduos (Chenhall, 2007). Para o autor, em contraponto, a área da psicologia identifica as características individuais, como a personalidade ou estilo cognitivo, que afetam a forma que os indivíduos reagem e respondem a diferentes aspectos dos SCG.

Tarefas importantes podem ser realizadas apenas em equipes, e várias tarefas destes grupos são coletivas (objetivos grupais) e requerem um somatório das contribuições individuais de sus membros, por exemplo: times esportivos, planos de governo, comitês organizacionais, orquestra, juris e equipes de controle de qualidade, são grupos que combinam os esforços individuais para ‘formar um único produto final’ (Karau & Williams, 1993). O que torna indispensável a definição e metas em grupos, mas é importante verificar quais fatores motivam ou desmotivam indivíduos em contextos coletivos, visto que, em grupos pode inspirar indivíduos a trabalhar mais ou exercer menos esforços nas atividades grupais do que nas individuais devido a possível inercia social (*social loafing*) (Karau Williams, 1993).

Social loafing é a tendência de indivíduos dedicarem menos esforço quando estão trabalhando de forma coletiva do que quando estão trabalhando individualmente (Karau & Williams, 1993); por perceberem que podem reduzir seus esforços, dado que são disseminados dentro da equipe ou perceber que a meta já será alcançada. Evidências da literatura demonstrou que: o potencial de avaliação, expectativas de desempenho do colega da equipe, importância da tarefa e a cultura tiveram efeitos moderadores bastante relevantes no *social loafing* (Karau & Williams, 1993).

A escolha entre folgar ou não com seu grupo (*social loafing*) apresenta aos membros de equipes um dilema social e ponderam o quanto se esforçar frente aos objetivos comuns. Para De Cremer et al. (2000), a escolha dominante é agir em seu próprio interesse pois os incentivos individuais podem ser maiores não cooperando, contudo, se todos optam por agir por interesse próprio, os resultados serão piores do que se todos cooperassem, por isso, a cooperação em grupos parece difícil de atingir. Mas quando o indivíduo tem forte identificação com a equipe e cria um senso coletivo, investe mais no ‘dilema’ social, e é menos provável de intenções de *free riding* (com base em interesse pessoal) dominar as suas decisões, por isso, coopera mais com o grupo (De Cremer et al., 2000).

Um esquema de incentivos desenhado de forma ótima é contingente às interações entre as atitudes dos indivíduos frente aos riscos e suas preferências por reciprocidade. Assim, implementa duas políticas de recompensa interdependentes: (i) um esquema de recompensa com base no desempenho relativo individual, que incentiva um equilíbrio de reciprocidade negativa entre colegas de trabalho; combinado com (ii) um esquema de recompensa do desempenho conjunto-grupal, que sustenta um equilíbrio positivo e estimula o companheirismo entre os colegas (Livio & De Chiara, 2018).

A recompensa individual é baseada nas suas próprias conquistas e proporciona uma oportunidade para os funcionários ‘ganharem mais conforme fazem mais’. Isso demonstrou-se bastante efetivo, assim como o sistema que atribui aos funcionários metas claras, que possa monitorar seu rendimento e comparar com a meta (Taba, 2018). Um controle alternativo que pode solucionar problemas de coordenação de esforços nas organizações é recompensar os esforços individuais dentro das equipes e voltados às metas de equipes, que visa evitar comportamentos oportunistas e maximizar os ganhos organizacionais do sistema de recompensas (Keßels, 2022). Para tal, sugere que se deve utilizar a abordagem *beyond budgeting* que substitui a recompensa para o desempenho do gestor individual para o desempenho da equipe de forma global (*wider-team-performance*), em que se compara o desempenho da equipe com o de seus pares.

Kelly (2010), em um estudo experimental, investigou os efeitos de diferentes contratos de compensação, em específico, *flat wage* (fixa), incentivo grupal e incentivo individual não competitivo, na qualidade da decisão de gestores quando a informação é compartilhada entre os membros para melhorar a decisão da equipe como um todo. O compartilhamento de informações e a qualidade de decisões exibiram níveis superiores no incentivo grupal do que no individual. Enquanto o incentivo grupal recompensa os participantes com base na acurácia da decisão da sua equipe, o incentivo individual recompensa participantes se a sua decisão individual é precisa, independentemente dos outros membros, assim, a recompensa individual mesmo com o trabalho em equipe é não competitiva por natureza (Kelly, 2010).

Quanto à possibilidade de segregar as contribuições individuais entre os membros, indivíduos demonstraram trabalhar com o mesmo esforço coletivamente ou individualmente, nas condições se suas contribuições individuais ao produto coletivo fossem evidentes (singulares), mas folgou quando seus *inputs* eram potencialmente redundantes (Karau & Williams, 1993). Deve estar evidente que seus esforços são instrumentais para conquistar os resultados, pois em resultados coletivos os esforços podem ser ou dispensáveis ou sobrepor as contribuições dos outros membros da equipe (Karau & Williams, 1993).

A revisão teórica de Garbers e Konradt (2014) traz o conceito de incentivos financeiros com base individual ou grupal com recompensas distribuídas de forma igualitária ou equitativa. Os resultados de incentivos grupais indicaram um efeito positivo do sistema de recompensas de equipe com o desempenho, o sistema com recompensas distribuídas equitativamente entre os membros teve melhor desempenho do que o sistema com recompensas distribuídas de forma igualitária (Garbers & Konradt, 2014). Isso aponta para potenciais efeitos distintos da forma de divisão dos incentivos compassados nos sistemas de recompensas. Este estudo traz como direcionador o atingimento de metas de equipes, um sistema de controle como antecedente do comprometimento com a meta da equipe, vinculado à recompensa extrínseca (bônus) contingente ao desempenho, na forma individual ou grupal (*pay-for individual performance* ou *pay-for group performance*), com base na literatura experimental e definições em preceitos de Chen et al. (2012) e de Libby e Thorne (2009).

2.2 COMPROMETIMENTO COM A META

Os SCG são predominantemente utilizados com o objetivo de monitorar as metas, que conforme são realizados tais resultados são posteriormente comparados com as expectativas (delineadas nestas metas) (Beuren et al., 2022). A literatura clássica do comprometimento com a meta está geralmente inserida no contexto de processos de definição de metas e relacionado a metas orçamentárias (Locke & Latham, 1990; Klein et al., 1999). Em distintas teorias e áreas de pesquisas há um consenso de que as metas demonstraram ser determinantes para a motivação e são um fator central nas organizações (Klein et al., 1999). E a premissa mais citada e tratada como a condição necessária para essa relação meta-desempenho ocorrer é o comprometimento com metas precisas e difíceis, mas passíveis de serem atingidas (Klein et al., 1999; Locke & Latham, 1990).

A motivação para atingir as metas é uma função de fatores intrínsecos e extrínsecos relacionados à tarefa. O fator intrínseco refere-se à motivação de se realizar a tarefa desejada por si só, sua realização é intrinsecamente recompensadora, ou seja, motiva-se pelo propósito de realizar a tarefa que lhe compete (Collins, 1982). Em contraste, a motivação extrínseca é fundada na expectativa de que certa recompensa extrínseca (geralmente monetária) será recebida pelo desempenho na execução desta tarefa, então, a pessoa pode estar motivada para realizá-la devido às recompensas extrínsecas associadas à tarefa (Collins, 1982). Destaca-se que a importância da aceitação da meta é investigada na literatura contábil em relação ao processo orçamentário, mais precisamente a partir dos preceitos da *Goal-Setting Theory*,

disseminada por Locke (1968).

Os principais objetivos de equipes é a coesão e seu desempenho para alcançar os objetivos da criação de equipes na organização, por isso, definir e determinar metas das equipes é também um direcionador de sucesso organizacional (Widmeyer & Ducharme, 1997). Aspectos da meta que precisam ser entendidos ao defini-la: a meta da equipe, a tarefa que a equipe deve desempenhar para conquistar a meta, e os processos de interação entre os membros para atingi-la. Pode-se definir várias configurações de metas, como: o indivíduo realiza uma meta individual, o indivíduo realizar uma meta individual para a equipe, realizar a meta do grupo, ou realizar a meta da equipe no somatório de resultados dos membros de forma individual (Widmeyer & Ducharme, 1997). Deve estar explícito que a meta que se está buscando realizar é a meta da equipe e isso pode abrir precedente para que o indivíduo internalize como uma meta individual, pelo senso de membro deste grupo.

Neste estudo, a meta é comum para toda a equipe, denominada ‘meta grupal’, em que se busca atingir metas grupais contingentes ao desempenho da equipe requer um esforço coletivo. Na atribuição de metas à equipe, seus membros devem perceber que a tarefa é complexa o suficiente para obter benefícios de esforços conjuntos e complementares de seus membros, ou seja, o esforço no grupo está vinculado à clareza de que a tarefa ou a meta atribuída à equipe exige a combinação de esforços, habilidades, *insights* e informações de todos do grupo (Tjosvold, 1984). Os resultados da equipe em que seu desempenho é avaliado de forma grupal, exige a avaliação adequada dos resultados da equipe, coesão da equipe e recompensas extrínsecas (Karau & Williams, 1993); requisitos para que se consiga ter um esforço coletivo, não apenas o somatório de resultados individuais.

Ao desenhar as tarefas deve-se optar por metas individuais ou grupais, o que pode trazer motivações contrastantes para seus membros na execução. As metas grupais são necessárias para direcionar comportamentos em toda a equipe, e a literatura traz discordâncias sobre qual meta deve prevalecer para chegar ao melhor resultado e traz um debate sobre priorizar metas individuais ou grupais. Em todo caso, as metas grupais devem ser aceitas pelos membros e consideradas relevantes frente às suas necessidades individuais, levando ao alcance dos resultados estabelecidos da meta, explicados pela eficácia e coesão do grupo (Widmeyer & Ducharme, 1997).

As metas são reguladoras do comportamento humano (Locke, 1968). A determinação de metas traz o potencial de influenciar a motivação, afetando a direção, intensidade e duração de esforço que será empregado para sua realização, portanto, definir metas desafiadoras, mas atingíveis, é o modo mais efetivo de aumentar o esforço, que culmina em

maior desempenho (Locke, 1968). No contexto organizacional, as metas são geralmente definidas pela gestão, que tem o potencial de com elas direcionar comportamentos para alinhar aos objetivos requeridos: se individuais, grupais, organizacionais. A literatura aponta que SCG são considerados bem-sucedidos na organização quando tem-se a configuração adequada para atingir os objetivos e contingente ao quanto os indivíduos estão comprometidos com estes objetivos (Chenhall, 2007; Nouri & Parker, 1998).

2.3 HIPÓTESES DA PESQUISA

Com base na literatura de sistema de recompensas apresentada, esta seção fundamenta e presume seus efeitos no comprometimento com a meta da equipe e efeitos de moderação da dificuldade da meta e de mediação da necessidade de pertencer à equipe.

2.3.1 Sistema de recompensas no comprometimento com a meta da equipe

Metas auxiliam e direcionam os grupos a decidirem o que deve ser realizado, fomenta a divisão de trabalho, estimula a coordenação e esforços, além de auxiliar na avaliação/mensuração do progresso deste grupo (Klein & Mulvey, 1995), o que pode ser direcionado por sistemas de recompensas. A literatura de metas define que, as intenções ou desejos humanos são projetados como metas, que são reguladoras do comportamento humano (Locke 1968). Empresas usam regularmente incentivos baseados em metas para motivar o desempenho de seus funcionários e a teoria da expectativa sugere que a motivação dos indivíduos varia em função de sua expectativa de conquistá-la e da atratividade do resultado (Burt et al., 2020).

Medidas de desempenho são associadas aos incentivos e processo de avaliação para motivar e direcionar os esforços dos funcionários para levá-los à congruência de suas metas, em que as medidas direcionam seu comportamento (Kennedy & Widener, 2019). A motivação extrínseca se alicerça na expectativa de que certa recompensa será recebida pelo desempenho na execução desta tarefa, o que motiva o comportamento por condicionar com o ganho da recompensa, geralmente um pagamento monetário (Collins, 1982). A literatura gerencial traz enfoque predominante em fatores determinantes da motivação extrínseca, como por exemplo, no estudo de Presslee et al. (2013), que o desempenho é recompensado por diversas formas de incentivos, como, bônus, aumento, promoção, viagens, prêmios.

No contexto orçamentário, Church et al. (2019) criaram um caso com participantes

que exerceram o papel de gestores de divisões, identificaram que a forma com que gestores são recompensados traz potencial de alterar sua lógica moral, a qual pode influenciar suas decisões. O estudo concluiu que, a racionalidade que embasou a tomada de decisões dos participantes foi influenciada pela forma da recompensa atribuída, mesmo no caso em que a magnitude econômica destas recompensas era constante (o valor do incentivo). Tais características demonstram o potencial dos incentivos (diferentes incentivos) de afetarem os processos cognitivos e comportamentais de gestores nas organizações (Church et al., 2019).

Políticas de recompensas utilizadas de forma interdependente podem ocorrer quando as recompensas monetárias do funcionário não dependem somente dos resultados de indicadores de desempenho individual, mas também dos indicadores de desempenho de seus colegas de equipe (Livio & De Chiara, 2018). Nos esquemas de incentivos com enfoque grupal, definida pelos autores como incentivos *joint-performance*, na realização de tarefas de equipes, o membro com esforço elevado é avaliado positivamente por seus colegas, que ao agir em função disto, é mais provável de retribuir com mais esforço, como forma de reciprocidade com seu colega (Livio & De Chiara, 2018). Segundo Hoegl e Parboteeah (2006), para atingir os objetivos comuns do grupo, fatores como *feedbacks* construtivos do desempenho da tarefa, tomada de decisão participativa e equipes pequenas antecedem o comprometimento com a meta grupal.

Por outro lado, apesar das estruturas de recompensas baseadas nos resultados de equipe serem comuns, adotar estruturas de incentivos contingente ao desempenho de equipes (*team-based*), não garante que ocorrerá aumento de seu desempenho pela simples formação de equipes (Naranjo-Gil et al., 2012). A literatura gerencial traz evidências de efeitos disfuncionais entre recompensa e esforço da equipe. Klor et al. (2014) apresentam o conceito de *incentive reversal*. Segundo os autores, é completamente lógico esperar que um aumento de recompensas monetárias grupal levaria os atores a exercerem mais esforços, mas isso pode não ocorrer em contextos de equipes. O estudo demonstrou que efeitos rebote dos incentivos (negativos) podem emergir quando as recompensas monetárias induzem indivíduos caracterizados como completamente racionais, autocentrados e focados na maximização de ganhos financeiros individuais, portanto, o incentivo grupal os levou a exercer menor desempenho para realizar uma tarefa recompensada em conjunto (Klor et al., 2014).

Naranjo-Gil et al. (2012) apresentam visões contrastantes à literatura gerencial para a equação incentivos-desempenho em equipes. A literatura econômica sugere que trabalhar em equipe pode prejudicar o desempenho devido ao potencial conflito entre incentivos individuais e grupais. Em contraste, a literatura de comportamento organizacional demonstra

que trabalhar em equipe pode aumentar o desempenho por meio da orientação cognitiva coletivista de seus membros. Resultados demonstraram que, para a obter-se a eficácia dos desenhos de sistemas de incentivos deve-se observar a orientação cognitiva predominante da equipe (se há presença de mais membros coletivistas ou individualistas), que pode explicar resultados contrastantes da literatura (Naranjo-Gil, 2012). Dentre os custos e problemas organizacionais de controlar funcionários em realizações de tarefas em equipe estão os comportamentos com motivação totalmente individualista para a maximização de benefícios próprios (*to free ride*), mesmo sendo integrante de uma equipe (Hetcht et al., 2019). Estes comportamentos disfuncionais em equipes podem ocorrer quando as empresas recompensam seus membros individualmente por sistemas de incentivos ou pela discricão dos gestores ao recompensar de forma grupal membros desta equipe (Hetcht et al., 2019).

Uma das decisões críticas da definição dos controles para gerir as organizações é quando gestores devem decidir se a base das recompensas será o desempenho de indivíduos ou de grupos de indivíduos (ex., equipes, departamento ou organização) (Merchant et al., 2003). Por isto tem-se dado tanto enfoque nos estudos comportamentais dos resultados destes sistemas de incentivos, porém, estudos com base econômica estão cada vez mais preocupados sobre incentivos de equipes (*group rewards*), devido ao seu potencial de trazer efeito “*free rider*” (Merchant et al., 2003). Este efeito é um potencial de disfuncionalidade dos incentivos, pois com recompensas para toda a equipe, o membro tem potencial de folgar (*loafing*), diminuindo seus esforços para obtenção da meta. O que traz custos adicionais para as empresas: custos de perda de produtividade devido à ineficiência dos controles e custos de recompensa não convertidos em desempenho.

Presume-se que o sistema de incentivos leva os indivíduos a terem conflitos entre interesses individuais e ‘pro-grupo’, o que resulta em um dilema social destes membros frente a quais decisões irá tomar para priorizar ou não sua equipe (Gomez-Ruiz & Sánchez-Expósito, 2020). O dilema social *public-goods* (no qual o indivíduo deve decidir se contribui para um bem-resultado comum) explica um dilema de escolha em situações que os indivíduos podem enfrentar quando há conflitos de interesses internos e concomitantes, o que ocorre mesmo em situações de resultados equivalentes, pois são motivados por decisões com forças distintas (Brewer & Kramer, 1986). Isso aponta o papel da forma de divisão dos incentivos (resultante de diferenças de desenho dos sistemas de recompensas).

A forma de divisão dos incentivos determina a base de avaliação do desempenho vinculado a este incentivo, define: se o incentivo é contingente ao desempenho do indivíduo dentro da equipe ou contingente ao desempenho da equipe como um todo (*pay for individual-*

performance ou *pay for group-performance*). A literatura geralmente sugere que em contextos cooperativos os incentivos de grupo deveriam trazer maiores resultados para a equipe, contudo, além de comportamentos disfuncionais como a folga, pode-se, por exemplo em tarefas não tão difíceis que a cooperação apenas atrase a meta da equipe (Libby & Thorne, 2009). Em contexto cooperativo os incentivos contingentes aos resultados da equipe levaram a resultados grupais superiores do que os incentivos com base no desempenho individual.

O desempenho da equipe pode ser mensurado e posteriormente recompensado sob tipos de incentivos distintos. Com incentivo individual: a recompensa tem como base o desempenho individual do participante da equipe. No incentivo grupal a recompensa é contingente ao desempenho conjunto da equipe (Libby & Thorne, 2009). Nos incentivos individuais, depende apenas do desempenho do membro da equipe, que evidencia forte relação entre a recompensa obtida pelo indivíduo e seu desempenho, por isso, demonstram levar a comportamentos positivos e alto desempenho dos membros da equipe (de forma individual) (Libby & Thorne, 2009).

Em contraponto, os incentivos grupais são contingentes ao desempenho conjunto do grupo. Quando os membros de uma equipe são recompensados de forma grupal, os membros motivam-se a interatuar, compartilhar informações e intenção de aprender com os membros da equipe enquanto solucionam a tarefa (Libby & Thorne, 2009). Postula-se que incentivos grupais motivam adição de esforços individuais e cooperação dentro da equipe, que em conjunto, levam a maior desempenho da equipe se comparado com a condição baixo incentivo individual, que é a soma do desempenho de cada membro (Libby & Thorne, 2009).

A definição das metas pode influenciar a coesão da equipe ao atribuir um foco grupal compartilhado entre a equipe. Este foco nas atividades e resultados da equipe promove interações, comunicação e trocas entre os membros, o que facilita o comprometimento com a meta de equipe, que leva a coesão (Widmeyer & Ducharme, 1997). Presume-se o papel dos SCG como direcionador de comportamentos, pois seu desenho tem o potencial de direcionar o foco dos esforços aos resultados da equipe. Incentivos grupais tem potencial de trazer efeito direto com os esforços grupais, espera-se que ao alinhar incentivo grupal na execução de metas grupais tem-se maior comprometimento dos membros da equipe. O efeito dos sistemas de recompensas com base no desempenho da equipe aumenta com a coesão social da equipe, porque a coesão social demonstrou reduzir o comportamento *free riding* (Delfgaauw et al., 2020); unificando os esforços à mesma direção: meta da equipe.

O tipo de incentivo altera os processos de trabalho na equipe, por aumentar a coesão intragrupo e o compartilhamento de informações entre os membros (Chen et al., 2012).

Membros de grupos mais coesos exercem sua função com menos apreensão, por exemplo, ao compartilhar suas ideias, pois acreditam que os colegas estão mais abertos a considerar e optar pelas suas propostas e, portanto, menos prováveis de *free ride*, porque estão mais comprometidos com o sucesso da equipe e têm mais motivação que os demais membros (Luft, 2016). Em equipes com resultados apenas grupais, por exemplo, que desenvolvem produtos e recebem em função do lançamento do mesmo, a recompensa é atribuída (e só consegue estar vinculada) pela sua concepção de forma completa (Hoegl & Parboteeah, 2006). A união de esforços em torno do mesmo objetivo levará a esse resultado (Hoegl & Parboteeah, 2006). Considera-se improvável a gestão conseguir desagregar os esforços, sendo assim, em tarefas interdependentes pode não ser viável os membros da equipe não receber pelo compilado de contribuições individuais.

A coesão da equipe é definida como um processo dinâmico que reflete a tendência de um grupo realizar seus objetivos de forma conjunta e está diretamente relacionada com maior comprometimento afetivo e impulsiona o desempenho de toda a equipe (Ha & Ha, 2015). No estudo destes autores, o comprometimento de atletas com sua equipe foi fortalecido por meio das percepções de justiça (dentre elas, a distributiva) e a coesão da equipe. A justiça distributiva refere-se à justiça percebida dos resultados que foram recebidos, em que pode ser atribuída de modo individual aos membros ou à equipe como um todo, e neste incentivo grupal, indivíduos tendem a comparar a proporção de suas contribuições com suas recompensas relacionadas aos demais colegas da equipe (Ha & Ha, 2015); o que aponta para a importância da definição de como a recompensa é dividida entre os membros da equipe.

A literatura abarca um conceito de percepção de justiça dos sistemas de recompensas, que se refere ao funcionário o considerar justo, concordar com as formas de divisão e distribuições, perceber o sistema e métricas como imparciais, o que confere confiança para avaliar que o sistema de recompensas é justo (Abdin et al., 2019). Para alcançar essa percepção, as regras de distribuição do bônus são consideradas justas pelos funcionários em função de transparência das métricas de avaliação e de distribuição e com comunicação aberta, assim, há clareza sobre a forma que a recompensa será dividida (Abdin et al., 2019).

O comprometimento com a meta da equipe precisa ser compreendido, visto que em muitas equipes os resultados e metas mais importantes para a empresa estão vinculados ao nível da equipe, e não individual (Hoegl & Parboteeah, 2006). Constataram que o efeito do comprometimento com a meta da equipe é contingente a quão inovadora a tarefa é, em que: o comprometimento com a meta grupal levou ao maior desempenho da tarefa apenas em equipes com tarefas altamente inovadoras (Hoegl & Parboteeah, 2006). Em outro contexto,

evidências apontam que o desempenho superior está enormemente relacionado com o nível de comprometimento organizacional dos funcionários a um sistema de metas que podem suprir as necessidades intrínsecas e extrínsecas dos funcionários (Taba, 2018).

O sistema de recompensas deve incluir ambas as formas de remuneração, com uma abordagem contrária, Livio e De Chiara (2018) para induzir a mais esforço o bônus deve ser mais alto em incentivos contingentes ao desempenho individual do que grupal. Dentre as variáveis analisadas para atribuir a eficácia ao desempenho de equipes, tem-se a coesão (Klein & Mulvey, 1995). Grupos coesos são caracterizados por um alto nível de comprometimento com a tarefa da equipe (Klein & Mulvey, 1995). Espera-se que grupos coesos tenham um alto nível de comprometimento com a tarefa da equipe, pois grupos coesos estão mais comprometidos com objetivos e ações do grupo do que os não coesos (Klein & Mulvey, 1995). Assim, a equipe não persegue metas contrastantes, por não *'free rides'*.

Espera-se maior comprometimento com a meta da equipe com o uso de incentivos grupais. O desenho do sistema de recompensas com incentivo grupal, onde a recompensa é contingente ao desempenho conjunto dos membros de equipes implica mais esforços e desempenho do que com o uso de incentivo individual (Kelly, 2010; Libby & Thorne, 2009; Livio & De Chiara, 2018). Para atingir uma meta comum (grupal), os indivíduos tendem a formar uma equipe mais coesa, por não terem conflito de interesses em vantagens individuais *versus* pessoais. Compensar os membros de uma equipe de maneira individual traz menor cooperação nas trocas destes membros e, conseqüentemente, diminuição dos resultados das equipes e, por não estarem orientadas de maneira coesa, agem em prol da maximização de benefícios individuais em detrimento da meta grupal (Hecht et al., 2019).

As empresas geralmente utilizam incentivos relacionados ao nível de desempenho da equipe que não compensa de forma diferenciada seus membros para os direcionar a ter maior comprometimento com os objetivos conjuntos (Hecht et al., 2019). Os resultados da equipe são afetados positivamente pela interação entre os membros do grupo, de forma que o incentivo grupal demonstrou convergir os esforços e atingir maior desempenho do que individual (Libby & Thorne, 2009). Postula-se que os indivíduos apresentam maior comprometimento com as metas da equipe quando o sistema de recompensas com incentivo grupal em vez de receberem incentivo individual (*pay-for performance/ nível de incentivo*), expectativa descrita nesta hipótese:

H1: O desenho do sistema de recompensas com incentivo grupal (*versus* incentivo individual) tem um efeito positivo mais alto no comprometimento com a meta da equipe.

2.3.2 Sistema de recompensas no comprometimento com a meta moderado pelo nível de dificuldade da meta

Nos sistemas de recompensas tradicionais, os indicadores de desempenho dos gestores geralmente têm o intuito de atingir a meta pré-determinada para conquistar um bônus financeiro e motivar um alto desempenho (Keßels, 2022). Metas são essenciais para manipular a motivação no trabalho e o comprometimento com a meta é um construto que se mostrou crítico para o entendimento de como as metas estão relacionadas com o desempenho na tarefa (Klein et al., 1999). O comprometimento é a determinação do indivíduo a atingir uma meta (Locke & Latham, 1990). A literatura aponta que, na condição em que o indivíduo aceita metas difíceis levará a maiores níveis de desempenho se comparado às metas fáceis ou sem meta pré-definida (Locke e Latham, 1990).

Em equipes de trabalho com uma meta difícil, maiores desafios são enfrentados e geralmente devem desempenhar maior esforço, trabalhar mais e de forma cooperativa para obter sucesso na execução dessa meta, se comparado a uma equipe com uma meta fácil (Klein & Mulvey, 1995). Becker (1978) demonstrou maiores níveis de desempenho grupal quando a equipe tem metas difíceis a serem executadas em conjunto, em detrimento de metas fáceis. O que trouxe à literatura um fator determinante da execução de metas de equipe: a execução da meta em conjunto, em outras palavras, os resultados são maiores quando os membros trabalham de forma conjunta (não apenas soma de esforços individuais).

Para Locke e Latham (1990), sob certas condições, metas difíceis podem levar a níveis mais altos de desempenho, se comparado com metas fáceis ou vagas, desde que estas metas, além de difíceis, sejam precisas, claras e objetivas. A expectativa do atingimento da meta e a atratividade da meta são importantes antecedentes para o comprometimento. Estas variáveis demonstraram na literatura organizacional explicar a ‘força motivadora’ para o indivíduo comprometer-se com a meta (Klein et al., 1999). O corpo teórico é extenso sobre quais metas devem ser definidas, como devem ser definidas, e o efeito de variáveis como a dificuldade da meta no comprometimento com a meta e no desempenho, pois a depender da percepção da dificuldade a meta pode levar a resultados positivos (motivacional) ou negativos (não levar a sério) (Merchant et al., 2003). As metas motivam em um nível máximo quando são definidas para serem desafiadoras, mas passíveis de serem atingidas (Merchant et al., 2003).

Comprometimento com a meta e desempenho na tarefa são analisados na meta análise de Klein et al. (1999). Observaram que em grande parte se analisam efeitos intervenientes de variáveis moderadoras na relação comprometimento-desempenho e comprometimento-

dificuldade, em que, resultados contrastantes levaram à conclusão que esta relação é contingente ao contexto. Resultados sobre a relação dificuldade-comprometimento demonstram que em algumas ocasiões a dificuldade motiva o comprometimento e em outras diminuem. Este último trouxe um contraponto à literatura, com argumentos que o comprometimento com a meta diminui conforme as metas se tornam mais difíceis em proporção a diminuição de expectativa de atingimento (Klein et al. 1999).

Face a uma meta difícil o indivíduo questiona sua competência por sentir-se incapaz de atingi-la, assim, é mais provável de antecipar avaliações negativas, o que irá contribuir para uma menor motivação intrínseca. Em contraste, a motivação para atingi-la deve ser alta quando se enfrenta uma meta fácil, apesar de ser menos atrativa (Shalley et al., 1985). A motivação para o cumprimento das metas varia em função da probabilidade de atingi-la, por sentirem-se competentes e poder antecipar avaliações positivas (Shalley et al., 1985). Klein e Mulvey (1995) alertam que as evidências da literatura são heterogêneas. Alguns estudos demonstraram que o desempenho da equipe é maior quando metas difíceis são apresentadas (*versus* não definidas ou fáceis). Outros não encontraram significância ou relações negativas entre a meta da equipe e o desempenho global. Evidências mistas apontam a necessidade de esclarecer os contextos e as variáveis que possam explicar os efeitos de metas difíceis nos comportamentos, pois, metas difíceis trazem a possibilidade de alcançar resultados maiores.

Shalley et al. (1985) argumentam que a expectativa de avaliação de desempenho pode ser interpretada como um SCG *ex-ante*. No experimento, a motivação intrínseca foi menor quando os indivíduos não conseguiram atingir as metas difíceis. A expectativa de que seu desempenho seria avaliado (expectativa *versus* não expectativa), não influenciou sua motivação intrínseca (Shalley et al., 1985). Contudo, o cenário em que os indivíduos tinham maior motivação intrínseca foi: quando atingiam uma meta difícil e esperavam a avaliação de desempenho, seguido de quando atingiam uma meta difícil e não esperavam a avaliação de desempenho. Isso indica o potencial de metas difíceis aumentarem o desempenho, e de ter SCG presentes nessa relação. Em conjunto, os resultados levaram os autores a argumentarem que existe a possibilidade da dificuldade da meta e a expectativa de avaliação de desempenho aumentar a motivação extrínseca mais do que diminuir a intrínseca (Shalley et al., 1985).

Potenciais problemas de gestão são observados na definição de metas com os controles gerenciais, além das distintas motivações de indivíduos trabalhando em equipe. Kim et al. (2023), em um estudo com dados do mercado, encontraram que maior dificuldade da meta em planos anuais de bônus está associada com maiores ganhos anormais das empresas, mas com menores ganhos e retornos das ações das empresas no ano subsequente; o que aponta para a

complexidade da configuração destes bônus. Segundo os autores, os resultados sugerem que a determinação da dificuldade da meta é uma escolha importante no desenho de incentivos, por afetar o desempenho das empresas e a compensação de executivos.

Presslee et al. (2012), em um experimento de campo, analisaram os efeitos do desenho de recompensas na execução de tarefas individuais. Encontraram que o funcionário optou por metas mais fáceis (*versus* moderadas ou difíceis), tanto na condição de recompensas tangíveis (bônus monetários) quanto na de incentivos não monetários (na forma de pontos com valor de venda equivalente, como cartões de presente, viagens ou brindes). Contudo, o maior comprometimento com a meta (autodefinidas) foi de funcionários coordenados por sistemas de recompensas com incentivos tangíveis, e que selecionaram metas mais fáceis (Presslee et al., 2012). Em um estudo empírico, Taba (2018) identificou que os efeitos dos sistemas de recompensas extrínsecos e intrínsecos no desempenho e no comprometimento organizacional é positivo. Ao comparar recompensas vinculadas com o atingimento de metas com base pró-social ou monetária, Berger et al. (2023) encontraram influência das recompensas com meta fácil ou difícil. Argumentam que incentivos pró-sociais são mais eficazes do que monetários, mesmo que recompensas demonstraram efeito positivo entre dificuldade da meta e esforço (Berger et al., 2023). Os resultados são contingentes a dificuldade da meta e do desenho dos sistemas de recompensas para direcionar os esforços à sua execução (tipo de incentivos).

A revisão das metas pelas empresas quando algum evento negativo inesperado ocorre aumenta a complexidade da gestão empresarial na busca por aumentar a eficiência dos esquemas de incentivos que remuneram os funcionários por atingirem esta meta (Burt et al., 2020). Esta tarefa envolve a discricionariedade dos gestores ao ajustarem as metas. Este ajuste (revisão) é realizado para que ele tenha mais chance de ser recompensado e, por consequência, que continue motivado a realizar a meta (Burt et al., 2020). O que aponta a importância do alinhamento do nível de dificuldade da meta com o sistema de incentivos, pois a motivação para realizá-la depende da probabilidade do funcionário acreditar que irá atingir, e então, ganhar a recompensa. Recompensar indivíduos quando atingem um desempenho satisfatório em uma ou um conjunto de metas traz conflitos sobre a priorização e alocação de esforço (Tuttle & Ullrich, 2003). Burt et al. (2020) e Tuttle e Ullrich (2003) trazem situações que podem desencadear problemas de gestão frente à possibilidade de revisão das metas e priorização de metas vinculadas aos sistemas de incentivos.

A dificuldade e o comprometimento com a meta medeiam o efeito positivo da coesão da equipe no seu desempenho (Klein & Mulvey, 1995). Portanto, é importante que todos os membros entendam com clareza e aceitem as metas, quando colaboram com suas equipes de

maneira coesa para realizar a tarefa designada à equipe (Kennedy & Widener, 2019). Ao conectar a coesão percebida com comportamentos que refletem o comprometimento dos membros, resultados empíricos indicam que a coesão da equipe aumentou as trocas entre os membros, observando efeitos coesos ao comprometimento (Lawler et al., 2000). Metas grupais difíceis estão relacionadas com maior nível de desempenho do grupo (*versus* fáceis) enquanto o comprometimento com a meta da equipe explica a relação entre a coesão e o desempenho do grupo (Klein & Mulvey, 1995). Identificou-se nos preceitos teóricos da teoria da coesão relacional que em grupos coesos tem-se maior comprometimento com o grupo (Lawler e Yoon 1996; Lawler et al., 2000).

O sistema de recompensas demonstrou estar associado com as metas de desempenho dos funcionários que, por sua vez, levou a maior comprometimento, e, por serem motivados por diferentes sistemas de recompensas, resultou em diferentes percepções e comportamentos (Presslee et al., 2013). Chen et al. (2012) postulam que, nos incentivos contingentes ao resultado de equipes e de cada indivíduo (incentivo grupal ou individual), é mais provável que o sistema de controles promova as metas da equipe, e tais sistemas promovam as metas serem realizadas de forma conjunta, por estimular e alinhar esforços colaborativos (*versus* o somatório de esforços individuais). Propõem que o comprometimento com a meta da equipe também será motivado por baixo incentivo grupal e que esses resultados são intensificados pela dificuldade da meta. Com base nas evidências de que: a relação entre a recompensa com base nos resultados da equipe (grupal) e seu desempenho é ainda mais alta em contextos que desenvolvem tarefas complexas (Garbers & Konradt, 2014).

Resultados contrastantes sugerem efeitos comportamentais distintos frente a diferentes desenhos dos sistemas de recompensas (como um SCG) no comprometimento com a meta (Berger et al., 2023; Presslee et al., 2013; Shalley et al., 1985; Taba, 2018). E sugere-se que incentivo grupal leva a mais comprometimento, com base nos resultados de Libby e Thorne (2009), que encontraram que em contexto cooperativo os incentivos relacionados aos resultados da equipe levaram a resultados grupais superiores do que os incentivos individuais.

Pressupõe-se que metas mais difíceis levam a maior comprometimento, desde que o nível de dificuldade ainda torne factível e realista, pois metas difíceis o desafiará, e se forem realistas, este terá expectativas de atingi-la (Becker, 1978; Klein & Mulvey, 1995; Klein et al., 1999; Locke, 1968; Locke & Latham, 1990; Merchant et al., 2003). O incentivo grupal trouxe resultados positivos, como reflexos do sistema de recompensas baseados nos resultados da equipe (Garbers & Konradt, 2014). O comprometimento é intensificado com metas mais difíceis, pois o comprometimento com metas difíceis atribuídas ao grupo pode impulsionar o

desenvolvimento do senso de coesão na equipe, o que leva os indivíduos a se comprometer mais com a meta (Klein & Mulvey, 1995); pois os membros frente a uma meta difícil, demandam esforços de todos os membros, tornando as equipes mais coesas, e se comprometer mais para a realização da meta. Fundamentado em tais evidências teórico-empíricas de recompensas como um sistema de controle comportamental em equipes de trabalho que realizam tarefas com distintos níveis de dificuldade, postula-se que:

H2: Tem-se maior comprometimento com a meta da equipe em um sistema de recompensas incentivo grupal (*versus* incentivo individual) que é intensificado quando a meta tem alto nível de dificuldade (*versus* baixo).

2.3.3 Efeitos do sistema de recompensas no comprometimento com a meta mediado pela necessidade de pertencer à equipe

A necessidade de pertencer a grupos sociais é um dos principais direcionadores de comportamento, moldado por uma motivação humana nata, pois refere-se às necessidades básicas e intrínsecas dos indivíduos (Baumeister & Leary, 1995; Maslow, 1954). A necessidade de pertencer fomenta interações, motiva comportamentos pró-sociais (Castro & Pacherie, 2020). Comportamentos pró-sociais buscam beneficiar os demais, que pode ser outra pessoa ou a sociedade como um todo, age-se em prol do objetivo do grupo social (pró-social). Presume-se que um grupo social, nas empresas, pode decorrer de trabalho em equipe, portanto, os argumentos trazidos acima, aduzem que a necessidade de pertencer motivam comportamentos ‘em prol do social’, que beneficie seu grupo.

O desenho de estruturas organizacionais alinhadas ao trabalho de equipes direciona as atividades dos funcionários para conquistar ganhos organizacionais nas empresas (Chenhall & Langfield-Smith, 2003). Dentre os principais benefícios da gestão utilizar equipes é como forma de unificar a força de trabalho dos membros pelo desenvolvimento de um senso de pertencimento à organização (Chenhall & Langfield-Smith, 2003). Para Baumeister e Leary (1995), a teoria da necessidade de pertencer estabelece que todas as pessoas têm um grau de necessidade de pertencer, o que reflete em seu desejo para formar e manter relações interpessoais, o que diferencia é a intensidade que se experiencia esta necessidade. A necessidade de pertencer é a necessidade de manter laços com membros de um grupo social que se tornam obrigações implícitas e comprometimentos com o grupo (Castro & Pacherie, 2020).

De Cremer e Leonardelli (2003) encontraram que, àqueles com maior necessidade de pertencer cooperaram mais com o grupo, em que, indivíduos com alta necessidade

intensificam sua cooperação, principalmente porque agir em prol desta equipe satisfaz sua necessidade de pertencer a ela. Ao cooperar com a meta comum, estes indivíduos estão agindo em direção a esta necessidade social (De Cremer & Leonardelli, 2003). A necessidade de pertencer consiste na principal motivação social para que as pessoas interajam e se engajem em grupos e para alinhar seus comportamentos com o intuito de preservar e reforçar estes laços (Castro & Pacherie, 2020).

Diferentes processos regulatórios direcionam os indivíduos a realizar suas metas, que estão associados com diferentes níveis de bem-estar individual, que explica seu comportamento (Deci & Ryan, 2000). O sentimento de pertencimento no contexto de trabalho demonstrou ser contingente a características contextuais, este sentimento teve ampla variação de um âmbito social para o outro, e resultados indicaram uma correlação significativa e positiva entre o pertencimento no contexto de trabalho e o desempenho de executivo (Jena & Pradhan, 2018).

Maximizar resultados implica contar com funcionários altamente motivados e comprometidos afetivamente. Estes alinham seus objetivos pessoais com os da organização e têm um alto sentimento de pertencimento com os demais colegas (Jena & Pradhan, 2018). Características do desenho organizacional que envolvem recompensas e incentivos trazem potencial de determinar os processos cognitivos e comportamentais de gestores das organizações (Church et al., 2019); para direcioná-los à execução das metas estabelecidas. Contextos sociais que fomentam a satisfação de necessidades humanas básicas facilitam comportamentos intrinsecamente motivados de maneira complementar aos realizados por motivações extrínsecas (Deci & Ryan, 2000). Com base nestes argumentos, em equipes de trabalhos, os sistemas de recompensas podem atuar como motivadores extrínsecos para estimular a necessidade de pertencer dos funcionários à equipe de trabalho, ao (i) fornecê-los metas grupais (e não individuais); e (ii) recompensá-los pelo seu desempenho em prol da execução da meta da equipe, vinculando sua remuneração ao comportamento da equipe.

Os preceitos teóricos da necessidade de pertencer estipula que, grupos coesos estão fortemente comprometidos com as metas deste grupo (Klein & Mulvey, 1995). A coesão social surge quando a identificação dos indivíduos como membro de um grupo, em que se identifica e acredita pertencer a esse grupo, suas atitudes e comportamentos assumem uma conformidade ao grupo (Hogg, 1992). A coesão social explica atitudes e comportamentos de pertencimento dos indivíduos que integram o grupo, seus membros podem contribuir para a coesão do grupo com qualquer atitude ou comportamento individual que indica a atração ou apego da pessoa ao grupo ou a outros membros do grupo (Friedkin, 2004), como por

exemplo, o comprometimento com a meta do grupo.

A coesão percebida por cada membro frente a sua posição no grupo varia em função do senso de pertencimento do indivíduo ao grupo, pois o senso de pertencimento é fundamental para a existência de um grupo social (Chan et al., 2006). Chan et al. (2006) incluíram à literatura o sentimento de pertencimento como parte do conceito da coesão social. A coesão é sobre comportamentos ou atos individuais relacionados ao pertencimento, confiança e atos de cooperação aos demais membros deste grupo social. Ao decidir cooperar em dilemas sociais a identificação faz as metas pessoais e coletivas serem permutáveis (equivalentes), e traz expectativas positivas sobre o comportamento cooperativo de demais membros, que emerge um 'senso coletivo' nos indivíduos (De Cremer et al., 2000).

A coesão social faz-se necessária para a eficácia da equipe, pois o sentimento de se estar em um grupo coeso, de integrar e ser parte de um conjunto, criam a disposição de indivíduos engajarem em interações sociais (Castro & Pacherie, 2020). A necessidade de pertencer fornece uma base motivacional para se agir de forma conjunta (grupal), e garante a transmissão de conhecimento do grupo para o indivíduo, o que pode impactar de modo mais efetivo por integrar um grupo social mais coeso (Deci & Ryan, 2000). Em um experimento, De Cremer e Leonardelli (2003) concluíram que a orientação de valor social (pró-social) interage com a necessidade de pertencer dos indivíduos, que, por sua vez, determinam a expectativa de cooperar com o grupo. A necessidade de pertencer age como um direcionador do comportamento individual em prol do grupo social, pois regula o comportamento individual em relação ao grupo. A necessidade atua como um fator motivacional para agir em prol do objetivo do grupo, que direcionaria a maior comprometimento com a meta da equipe.

A declaração de valor (como um controle informal) transmite um conjunto de normas sociais que alteram o foco do funcionário para não agir apenas em prol de benefícios individuais, sendo assim, essa mudança de foco (induzida pelo controle) pode redirecionar o comportamento de uma maneira socialmente benéfica (Akinyele et al., 2020). Em um experimento, concluíram que a declaração de valor comum, um controle informal de natureza coletiva, promove o pertencimento e altera os efeitos dos incentivos salariais na produtividade de funcionários durante a execução de tarefas (tarefas em que há conflito entre incentivos individuais e pró-sociais) e em diferentes esquemas de incentivo (remuneração fixa *versus* variável). Concluiu-se que, os efeitos interativos dos esquemas de incentivos contingentes ao desempenho promovem o pertencimento organizacional (Akinyele et al., 2020).

Engajar-se em comportamentos e agir de forma cooperativa com seu grupo social para satisfazer sua necessidade de pertencer ao grupo, geralmente experencia sensação de

comprometimento com os demais membros (Castro & Pacherie, 2020). As pessoas executam determinado comportamento na medida que acreditam que seu esforço irá direcionar ao cumprimento das metas ou dos resultados desejados (Deci & Ryan, 2000). Postularam que a se unir ao grupo e sentir conexão para internalizar as necessidades do grupo leva a sincronizar seus comportamentos e se ajustar ao comportamento dos demais membros. Com a inserção de metas e incentivos grupais na organização, para direcionar os comportamentos individuais, estes levam a sincronizar e somar, os comportamentos de cada membro que está comprometido e age em direção à congruência da meta da equipe (equipes mais coesas).

Com o propósito de influenciar e direcionar o comportamento ao atingimento dos objetivos (Beuren et al., 2022; Simons, 1987), os sistemas de recompensas podem ser desenhados com enfoque individual ou grupal para motivar os esforços de membros de equipes a comprometer-se com a meta grupal (Chen et al, 2012). Akinyele et al. (2020) apontam que os efeitos dos incentivos salariais de funcionários contingentes a seu desempenho demonstraram promover o pertencimento organizacional; espera-se observar efeito do sistema de recompensas na necessidade de pertencer grupal. Quando o indivíduo é motivado pela necessidade de pertencer a equipe a traduzem em comprometer-se com este grupo, com ações conjuntas que levam à interações cooperativas (Castro & Pacherie, 2020).

Espera-se efeito mediador da necessidade, uma variável psicossocial para explicar como o sistema de incentivos influencia o comprometimento. A necessidade de pertencer é uma motivação que fortalece vínculos sociais com parceiros e pode auxiliar no entendimento do porquê os indivíduos se comprometem e cooperam com seu grupo social (Deci & Ryan, 2000). A necessidade gera um consenso com atitudes alinhadas dentro da equipe e essa uniformidade comportamental estimula sua coesão social (Hogg, 1992). Postula-se que esse comportamento se reflita no comprometimento na busca por atingir a meta da equipe. Pois a necessidade de pertencer motiva os participantes a agirem em prol dos interesses do grupo (Baumeister & Leary, 1995). Assim, postula-se que:

H3: O efeito do sistema de recompensas (individual e grupal) no comprometimento com a meta da equipe é mediado pelo nível de necessidade de pertencer à equipe.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresenta-se o método e os procedimentos empregados no estudo experimental para testar o modelo proposto nesta tese. Inicia-se com o delineamento metodológico, o desenho e a tarefa experimental. Segue-se com o delineamento das variáveis, procedimentos de aplicação e análise do experimento da tese.

3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Esta tese se posiciona epistemologicamente como uma pesquisa objetiva com abordagem predominantemente funcionalista, em face da base objetiva de se observar os fenômenos e identificar a natureza das relações dos elementos mensurados e as relações entre estes fenômenos (Burrell & Morgan, 2019). Neste contexto, examina-se os efeitos de dois incentivos do sistema de recompensas e de característica da tarefa (dificuldade da meta) na tomada de decisão de indivíduos frente a julgamentos do quanto se comprometer com uma meta grupal. Além disso, busca-se explicar como tais estruturas de controle precedem e estão correlacionados com fatores motivacionais e psicossociais. A abordagem do problema da pesquisa é quantitativa, uma vez que busca mensurar precisamente comportamentos e percepções abordados no estudo (Cooper & Schindler, 2011). Cenários experimentais são comumente utilizados na literatura contábil e buscam investigar sobre a propensão de ocorrência de comportamentos (Hartmann & Maas, 2010).

Assume-se a objetividade dos indivíduos. Ademais, que fatos racionais (como o julgamento do quanto se comprometer com a tarefa) podem estar relacionados a fatores contextuais e sociais (ambiente e interações de equipes de trabalho), cujos fatores são avaliados neste estudo com o método experimental. Os experimentos exploram os processos individuais e de grupos pequenos, os quais têm potencial de explicar os resultados de estudos empíricos na literatura gerencial, mais centrada em estudos documentais e com questionários (Luft, 2016). Assim, há um potencial de se complementar os resultados da literatura com resultados para priorizar a validade interna das relações propostas. Além disso, há a possibilidade de controlar alguns fatores que podem ser ‘ruidosos’ na literatura de incentivos, ao explicar comportamentos disfuncionais ou a ineficiência do sistema de recompensas por fatores externos. Por exemplo, motivados pela competição nas empresas para um determinado cargo ou visibilidade e, assim, não serem tão sensíveis aos potenciais efeitos direcionadores de comportamentos que o sistema de recompensas têm sobre os indivíduos.

Experimentos em laboratório possibilitam aos pesquisadores controlar efeitos de fatores externos, investigar as respostas dos participantes controlando as condições ambientais, o que fornece resultados difíceis de mensurar com outros métodos. Outrossim, nas organizações, funcionários recebem inúmeras formas de remunerações e recompensas ao mesmo tempo, como, intangíveis (ex., reconhecimento) e salário fixo (geralmente o principal componente). Neste estudo experimental não teve salário fixo, apenas foi simulado o bônus variável. No ‘mundo real’, inúmeros controles coexistem nas organizações e podem intervir, complementar ou substituir o sistema de incentivos, que no experimento tratados como antecedente de comportamento, julgamento e tomada de decisões. Pesquisas experimentais, apesar de exercerem um papel importante para explicar mudanças comportamentais estimuladas pela gestão, no contexto brasileiro são recentes na contabilidade é (Aguilar, 2017).

3.2 DESENHO EXPERIMENTAL

Testou-se os pressupostos subjacentes às hipóteses com um experimento. Os participantes foram recrutados em uma universidade e distribuídos aleatoriamente entre os cenários, após agrupado em equipes de três alunos. São alunos universitários da segunda metade do curso de contabilidade e administração. O experimento foi realizado em sala de aula, portanto, houve contato físico entre os participantes para a resolução da tarefa experimental, que envolvem decisões tomadas em conjunto: criação de um plano estratégico.

Pesquisadores alertam sobre a necessidade de selecionar sujeitos com as habilidades requeridas para garantir seu entendimento. Por exemplo, para responder perguntas sobre aspectos básicos de administração e contabilidade deve-se ter um conhecimento básico, que já se demonstrou necessário para simular o comportamento de gestores e investidores (Birnberg & Nath, 1968). Além disso, a amostra compõe-se de alunos da área de negócios, defendido por um extenso corpo da literatura para experimentos em contabilidade. Estudos base que manipularam o desenho do sistema de recompensas entre o incentivo grupal e individual consideraram alunos e com equipes de três membros (ex., Chen et al., 2012; Gomez-Ruiz & Sánchez-Expósito, 2020; Libby & Thorne, 2009).

O desenho experimental 2x2 entre sujeitos foi realizado entre participantes que contrastaram o desenho do sistema de recompensas (com incentivo individual/ incentivo grupal) com o nível de dificuldade da tarefa (baixa dificuldade= 3%/ alta dificuldade= 8%) para avaliar seus efeitos no comprometimento dos participantes com a meta da sua equipe. Os participantes foram atribuídos aleatoriamente entre as equipes e os cenários foram atribuídos

aleatoriamente entre os quatro cenários. Apesar do nível de análise ser individual, os três membros de cada equipe receberam o mesmo cenário. A Figura 2 exibe os cenários já com a amostra destacada em cada manipulação.

Participantes distribuídos entre 4 cenários (2x2)		Dificuldade Alta n= 69	Dificuldade Baixa n= 69
SR grupal n= 74		Alfa n= 39	Delta n= 35
SR individual n= 64		Beta n= 30	Gama n= 34

Nota: N= 138.

Legenda: SR= sistema de recompensas.

Figura 2. Matriz experimental

Fonte: Elaboração própria.

O instrumento de pesquisa consiste de um experimento (Apêndices A e B), alinhado com o problema de investigação assim como características e resultados que a literatura sobre a temática aponta (ex., incentivos de gestores para o comprometimento com a meta de equipes). Os apêndices trazem a execução do experimento na ordem: instrumento – tarefa – instrumento. Neste estudo, dois instrumentos foram elaborados com dois cenários opostos: Alfa (SR grupal x dificuldade alta) e Gama (SR individual x dificuldade baixa).

Os participantes assumiram o papel de gerente de uma das principais empresas varejistas de venda de roupas online no Brasil [Alfa, Beta, Delta e Gama]. Além das equipes com as quais os gerentes trabalharão, foi composta uma equipe de três gerentes que trabalharão em conjunto em uma tarefa extraordinária que surgiu para mitigar um problema de captação de clientes. O caso traz informações sobre os produtos (roupas), a forma da empresa vender (que é apenas por seu *website* e aplicativo) e informações sobre o mercado de atuação e o porte da empresa (aprox. 300.000 clientes). Também é apresentado o resultado do trimestre anterior da captação de novos clientes, que foi de 1%, inferior as tendências da empresa e aos resultados do mercado, portanto a empresa perdeu *market share*.

Este baixo desempenho levou à direção criar uma equipe de gestores revisar a estratégia da empresa e elaborar um novo plano estratégico para solucionar este problema de maneira mais tempestiva possível. O caso ainda descreve que uma das funções do gestor é realizar um planejamento estratégico para tentar solucionar este problema e terá que trabalhar em grupos com outros dois gestores para criar esse plano estratégico e propor ‘revisão das

metas e elaboração de um novo plano para que a empresa consiga recuperar a taxa de crescimento' com ações a serem tomadas para que tenham efeito já na captação do próximo trimestre [+3% ou +8%]. Está explicitamente descrito que a meta a ser perseguida é a da equipe (fato lembrado em todo o instrumento). A revisão da estratégia da empresa é um projeto de caráter excepcional e que o diretor irá conceder um bônus monetário aos gestores desta equipe com valor variável ao desempenho da tarefa: propor um plano estratégico para alterar as metas perseguidas pela empresa no próximo trimestre [individual ou grupal].

Os participantes ocupam o papel de gestores da organização, que em conjunto vão propor novas estratégias ao diretor da empresa, que avaliará o desempenho deles nessa tarefa. Sendo assim, manipula-se o nível de dificuldade da meta, em que o plano estratégico busca: aumentar a base de clientes da empresa (+3% *versus* +8%) e o desenho do sistema de recompensas que irá recompensá-los pelo desempenho na realização da tarefa (frente ao individual *versus* a média do desempenho da sua equipe). O valor da recompensa é igual, mas altera a forma de divisão do bônus: contingente ao desempenho individual ou ao desempenho da equipe, avaliados por um sistema de recompensa com incentivos distribuídos com base no critério *pay-for individual performance* ou *pay-for group-performance* (Chen et al., 2012). Os participantes detêm a informação que o diretor da empresa avaliará o desempenho e recompensará com base no desempenho da tarefa. Após a coleta dos dados foi realizada a avaliação do desempenho da tarefa (qualidade das metas atribuídas) por especialistas da área.

Após os cenários, cheques de atenção e manipulação são propostos para aferir o entendimento dos participantes frente ao caso, realização da tarefa (em conjunto) e resposta do questionário pós-experimental, em que se acessa as medidas das variáveis mensuradas e características individuais, assim como as informações sobre a recompensa. Este questionário avalia principalmente a variável dependente, o comprometimento em nível da equipe, que representa a disposição do gestor colaborar com sua equipe para realizar a tarefa: criação de um plano estratégico para aumentar a base de clientes. Os tratamentos constam na descrição do caso, enquanto a tarefa é mantida entre os participantes. As manipulações experimentais são descritas nos cenários e aleatoriamente atribuídas aos participantes de cada condição.

Este experimento tem o intuito de avaliar decisões e julgamentos individuais sobre o comprometimento com a meta grupal, e o desempenho da tarefa da equipe que reportam à direção da empresa, em que os participantes têm que decidir e ponderar com base no cenário experimental o quanto estão dispostos a comprometer-se com a realização de uma tarefa em equipe (frente a estas quatro condições). Portanto, configura-se como uma tarefa de tomada de decisão (*decision-based task*), conforme abordada em Chen et al. (2012), e visa obter

informações sobre esse conflito de decisão em que o respondente estimulado por diferentes manipulações terá que tomar decisões em prol de recompensas individuais ou grupais, no trabalho em equipe. Assim, simula-se um problema bastante comum nas organizações.

3.3 TAREFA EXPERIMENTAL

A tarefa do participante é ler o cenário, refletir sobre a situação apresentada para executar a tarefa, que se manteve constante entre os cenários. Após a descrição do caso, foi solicitado que a equipe de gestores realize um planejamento estratégico para aumentar a base de clientes da empresa. Para aumentar a base de clientes estes deveriam elaborar novas estratégias para a empresa solucionar o problema. A estratégia é a determinação de metas e objetivos da empresa e adoção de um meio para conquistá-las, realizadas no planejamento estratégico, que precede a implementação da estratégia, recentemente não mais centralizada em gestores de topo, mas de outros níveis de gerência das organizações (De Baerdemaeker & Bruggeman, 2015). A escolha da tarefa decorre do caso proposto, visto que criar um plano estratégico é uma atribuição dos gestores e a tarefa exige a formação de equipes de gestores, por sua alta complexidade e necessidade de informações de distintas áreas organizacionais, e por a implementação de nova estratégia exigir mudanças operacionais de diversas áreas.

A literatura da contabilidade comportamental destaca que uma tarefa experimental pode ser vista como a atividade (ex., o problema ou atividade designada, a qual o sujeito responde com seu comportamento e julgamento dentro da situação experimental criada) (Birnberg & Nath, 1968). A tarefa vai além do conjunto de instruções propostas pelo aplicador, demanda interpretação e percepção face às instruções do participante. Para a tarefa ser bem-sucedida, o pesquisador deve esclarecer os procedimentos aos participantes e estes devem interpretar suas tarefas conforme descrito no desenho experimental, ambas as condições precisam ser atendidas (Birnberg & Nath, 1968).

Tarefa adjacente, adaptada da problemática trazida em Chen et al. (2012), foi estabelecida para testar os pressupostos teóricos da tese. Utilizou-se a ideia de um experimento de laboratório, em que três alunos da graduação desenvolveram uma solução criativa (original, inovadora e viável de ser implementada) para um problema da universidade. Os participantes geraram novas ideias e desenvolveram as ideias individuais e dos outros membros, depois selecionaram uma das ideias que era a solução do grupo, após isso, foram pagos com incentivo grupal e individual contingente a quão criativa era a resposta.

Adaptações foram feitas para trazer esta ideia ao contexto de varejo para criar um ambiente mais genérico e trazer os participantes ao papel de gestor, enquanto o desempenho neste estudo era a qualidade da meta proposta, não apenas na criatividade. Nesta tarefa, ao final a equipe reportava uma solução com três metas, para viabilizar a avaliação das metas de forma individualizada e possibilidade de operacionalização do experimento executado ‘no papel’. Inspirado em Chen et al. (2012), foi criado um tribunal avaliador desse desempenho com base na nota média de três alunos de doutorado, para posteriormente atribuir o bônus variável.

Os cenários foram criados para avaliar o quanto o participante (no papel de gestor) está comprometido para a execução da meta de criar um planejamento estratégico com uma equipe de gestor, para a implementação da nova estratégia no trimestre seguinte. Para a simulação desta tarefa experimental (Apêndices A e B) descreve-se a seguinte situação: “imagine que você está executando o projeto atribuído pelo diretor, e irá elaborar o planejamento estratégico da empresa em conjunto com os outros três gestores da sua equipe para aumentar a quantidade de novos clientes na empresa em $3\% = +9.000$ / $8\% = +24.000$ no próximo trimestre”. Este plano é composto de três metas e traz-se uma meta como exemplo. Cada meta deve refletir qual estratégia a equipe de gestores irá seguir em prol do objetivo de captar mais clientes, vinculando a meta com a proposição de uma ação e definição de qual será a área responsável. A Tabela 1 ilustra a execução da tarefa experimental:

Tabela 1. Tarefa experimental – plano estratégico realizado pela equipe (ex. Alfa)

Tarefa experimental – plano estratégico com o exemplo e deve ser preenchido mais três metas

Parte 1) Plano

Agora é o momento de a equipe elaborar o plano estratégico, como ponto de partida, informa-se que os gestores decidiram **como estratégia para captação de novos clientes: divulgar a facilidade de uso do aplicativo da empresa** (para compra das roupas, troca, assistência ao cliente, rastreamento). Portanto, a empresa precisa ter metas para executar esta estratégia (tem-se um exemplo de meta no quadro). O plano pode abarcar:

- **Metas** de melhorias internas na empresa para aprimorar o aplicativo (facilitar seu uso); e
- **Metas** que divulguem a facilidade de uso do aplicativo para capturar novos clientes.

Responda: Imagine que vocês são gerentes da **Alfa**, elaborem um plano estratégico com 3 metas (soluções práticas) para aumentar a captação de novos de clientes em $8\% = +24.000$ no próximo trimestre, com base na estratégia de divulgar a facilidade de uso do aplicativo na compra de roupas online. Completem:

Metas	Ações	Área responsável
Exemplo: Levantar quais as dificuldades de uso do aplicativo	Análise de <i>sites</i> de reclamações e contratação de pesquisa de mercado	Áreas responsáveis: atenção ao consumidor e engenharia de <i>software</i>
Responda: Meta 1)	Responda: 1)	Responda: 1)

Fonte: Elaboração própria.

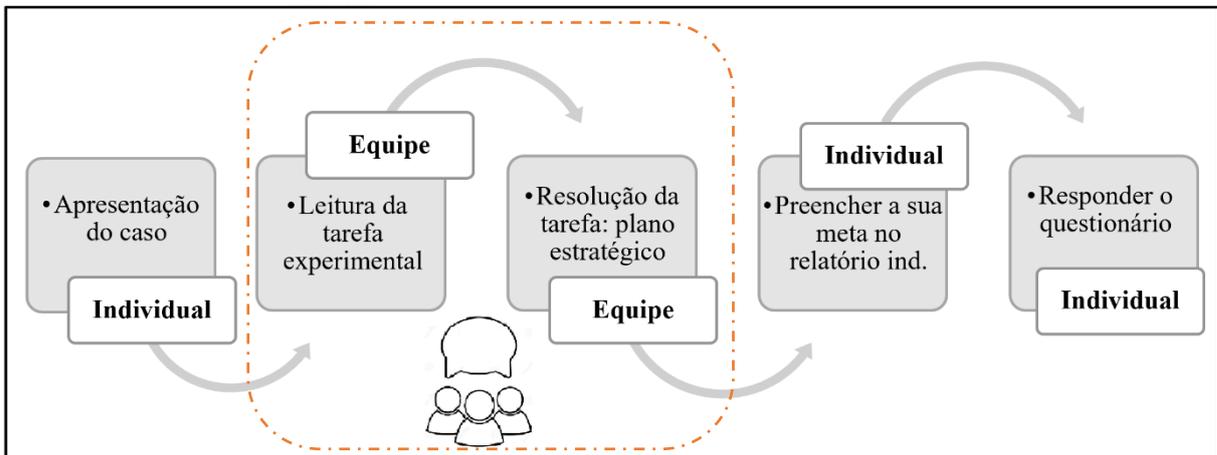
O propósito do experimento é avaliar julgamentos individuais sobre o comprometimento com a meta da equipe na realização da tarefa: o plano estratégico, e complementarmente, o desempenho na tarefa (das metas). Após isso, contestar seus julgamentos frente à situação criada na tarefa. Após a execução da tarefa, em conjunto os participantes de cada equipe foram solicitados a indicar qual meta seria atribuída para cada participante, para viabilizar também a análise do desempenho individual.

Portanto, ao final da tarefa, após estes realizarem esse plano com três metas, seguiu-se para a parte 2 do experimento. Nesta etapa foi solicitado: ‘discutam entre os membros da equipe e definam qual foi a meta que o grupo entende que cada gerente foi mais contributivo; cada membro da equipe deve ser responsável por uma das três metas do plano estratégico, para que o diretor ao avaliar o plano saiba qual gestor é o responsável direto de cada meta’. ‘Em conjunto, tomem a decisão: defina a meta que a equipe em consenso entendeu que cada um foi mais contributivo e escreva no seu questionário (volte ao Bloco 4) as informações desta meta (preencher as colunas da tabela)’. Assim, no questionário individual do participante, uma meta foi atribuída por participante. Portanto, o diretor (pesquisador) tinha ambas as informações para conseguir avaliar o desempenho nos dois cenários (recompensa individual e grupal).

Os participantes já tinham sido informados dos critérios de avaliação de desempenho da meta proposta, que seria avaliado pelo CEO com base na qualidade e criatividade da meta, possibilidade de impacto e viabilidade de implementação. Portanto, os critérios de avaliação de desempenho foram os mesmos em todos os casos, assim como a possibilidade de ganhos monetários. Após as avaliações, os participantes foram recompensados monetariamente com base no desempenho variável (individual *versus* equipe), portanto, o sistema de recompensas neste experimento simula uma expectativa de ganhos, em que os incentivos atuam como direcionadores de comportamentos organizacionais (*ex ante*). A opção pela recompensa monetária decorre da ampla recomendação da literatura de incentivos baseados em remuneração variável que possibilita simular certo realismo (não de valores), na equação lógica dos participantes (+ desempenho= + ganhos).

Participantes foram pagos monetariamente, pois uma fonte externa de incentivos pode proporcionar motivação para os respondentes executarem a tarefa e porque o experimento está simulando o ‘mundo real’, que de alguma forma têm recompensas e punições, uma forma de ser análogo ao real, e por ser provável de determinar o quanto o respondente irá se envolver na situação experimental (Birnberg & Nath, 1968). Ademais, as hipóteses deste estudo trazem as recompensas como motivação extrínseca, portanto, ao recompensá-los traz-se tal analogia ao experimento. A título de ilustração, no Apêndice D consta o resultado da tarefa das duas

equipes que obtiveram maior desempenho médio. A Figura 3 evidencia que a interação entre os membros da equipe para a execução da tarefa ocorreu na parte da linha pontilhada.



Obs.: A linha pontilhada refere-se a tarefa experimental: que demanda interação entre os 3 membros da equipe.

Figura 3. Fluxograma da aplicação do instrumento

Fonte: Elaboração própria.

3.4 MANIPULAÇÕES

Para avaliar a variação nas decisões dos participantes em função dos cenários criados, inseriram-se manipulações nos cenários experimentais na realização da tarefa. As manipulações estão incorporadas ao cenário na forma de texto, na descrição da recompensa. Com base nos preceitos teóricos do uso dos sistemas de recompensas para aumentar o desempenho dos indivíduos e grupos, vinculam-se as recompensas aos resultados para controlar a direção, duração e intensidade do esforço (Malmi & Brown, 2008). Segundo Birnberg e Nath (1968), autores seminais da literatura contábil experimental, aduzem que a tarefa experimental pode ser uma simplificação de tarefas ‘do mundo real’, denominada de tarefa representativa, em que o pesquisador pode apresentar aos estudantes participantes da pesquisa ‘o mesmo tipo de situação’ do ‘mundo real’, de modo que possam relacionar do mesmo modo que profissionais/ gestores.

A escolha de recompensar os indivíduos em relação ao desempenho do seu grupo ou recompensar cada indivíduo em função de sua contribuição para o grupo é um desafio da contabilidade gerencial (Chen et al., 2012). Decisões devem ser ponderadas desde a definição de métricas de avaliação de desempenho, uma vez que fornecerão os resultados para vincular com o sistema de recompensas utilizado. O desenho dos sistemas de recompensas pode influenciar comportamentos ao gerar uma expectativa de recompensa, de que o indivíduo será recompensado pelo desempenho nos seguintes níveis de incentivos: grupal ou individual

(*group-based rewards / individual-based rewards*) (Chen et al., 2012). Manipula-se a forma de divisão do bônus, que é uma característica técnica do sistema de recompensas entre duas possibilidades de incentivos, visto que a divisão de incentivos requer discricionariedade e julgamentos da alta gestão empresarial. Neste contexto, incentivo grupal ou individual define o valor da recompensa dos membros, se serão recompensados por atingir seus objetivos individuais (incentivo individual) ou se proporcional aos resultados da equipe (incentivo grupal) (Libby & Thorne, 2009). As recompensas neste estudo são contingentes ao desempenho do (i) participante ou, (ii) da média do resultado da equipe.

A literatura apresenta evidências empíricas que sustentam a expectativa de que a base de remuneração vinculada ao sistema de recompensa traz motivações distintas aos indivíduos para executar o trabalho em equipe. O uso de recompensas distribuídas equitativamente entre os membros demonstrou maior *performance* do que a que as recompensas de forma igualitária na equipe (Garbers & Konradt, 2014). Com base na descrição da tarefa, o participante foi aleatoriamente atribuído em diferentes condições, e esclarecido que sua compensação como gerente será atribuída por um sistema de recompensa que direciona o comportamento do indivíduo ou o grupo. A recompensa monetária está vinculada ao desempenho do gestor na tarefa, avaliado por critérios de qualidade de medidas constantes em todos os cenários, definidos no *e-mail* do diretor. Uma medida de desempenho é: avaliação da “qualidade/viabilidade de implementação das metas e ações operacionais propostas pela equipe”.

A dificuldade da meta é manipulada conforme o desafio da meta, se as equipes terão de criar um plano estratégico para captar mais 3% ou 8% de clientes. Aspecto também alinhado com a criação de equipes e com o papel de gestores nas organizações, que lidam com atividades complexas e muitas vezes são os responsáveis por gerir adversidades nestes dois níveis de dificuldade. Em uma meta-análise, Klein et al (1999) constataram que a maioria dos agrupamentos demonstraram ter dois grupos, e a mais consolidada na literatura desde essa época foi da moderação de alta dificuldade entre o comprometimento e desempenho. A escolha dos níveis das metas (3-8%) foi arbitrária com base em opinião de especialistas, pares e principalmente ao proposto, por condizer ao contexto simulado no caso. Posteriormente, o pré-teste sugeriu dar continuidade a estas métricas.

Os níveis de manipulação do sistema de recompensas representam o nível de incentivo a ser atribuído (individual *versus* grupal) com base no desempenho da tarefa (desempenho individual *versus* média do desempenho da equipe), assim como os dois níveis de dificuldades descritos no caso. A Tabela 2 traz o trecho do experimento.

Tabela 2. Manipulações do experimento no caso

Manipulações do sistema de recompensa (incentivo grupal <i>versus</i> individual) e dificuldade com a meta	
Tarefa: A direção decidiu reformular a estratégia de crescimento da empresa via captação de novos clientes. Criamos esta equipe de gestores de três áreas para trabalhar em conjunto para chegar a melhor solução.	
Dificuldade alta [Alfa e Beta]	Dificuldade baixa [Delta e Gama]
A meta da equipe de gerentes é criar um plano estratégico para aumentar a base de clientes em 8% no próximo trimestre (de 300 mil para 324 mil clientes). Este plano traduz decisões estratégicas em soluções práticas e metas viáveis para implementação.	A meta da equipe de gerentes é criar um plano estratégico para aumentar a base de clientes em 3% no próximo trimestre (de 300 mil para 309 mil clientes). Este plano traduz decisões estratégicas em soluções práticas e metas viáveis para implementação.
Sistema de recompensa com incentivo grupal [Alfa e Delta]	Sistema de recompensa com incentivo individual [Beta e Gama]
Como diretor da empresa decidi conceder um bônus monetário pelo desempenho na execução do projeto. O valor do bônus é variável e dependerá do desempenho global das metas propostas em conjunto (plano estratégico como um todo). O desempenho na execução da tarefa será mensurado por mim com base na qualidade da proposta que reflete a criatividade das metas, impacto e sua viabilidade de implementação. Ao desenvolver o planejamento estratégico com sua equipe de gerentes, você será remunerado conforme o desempenho na execução do projeto: elaboração do plano estratégico, o bônus da equipe é de até R\$ 45, distribuídos igualmente para cada gestor (dividido por 3), seu ganho individual máximo é de R\$ 15.	Como diretor da empresa decidi conceder um bônus monetário pelo desempenho na execução do projeto. O valor do bônus é variável e dependerá do desempenho da meta proposta por cada gestor ao plano . O desempenho na execução da tarefa será mensurado por mim com base na qualidade da proposta que reflete a criatividade das metas, impacto e sua viabilidade de implementação. Ao desenvolver o planejamento estratégico com sua equipe de gerentes, você será remunerado conforme o desempenho na execução do projeto: elaboração do plano estratégico, o seu bônus na realização desta tarefa é de até R\$ 15, distribuído conforme seu desempenho individual.

Fonte: Elaboração própria

Assim, os participantes tomarão suas decisões conscientes de que sua remuneração está ligada ao seu desempenho enquanto desenvolvem o plano estratégico para aumentar a base de clientes da empresa. Em que pese, a recompensa atribuída pelo diretor da empresa é baseada no desempenho como membro do grupo, *versus* desempenho geral do seu grupo. Após isso, o participante inferirá sobre esta situação e decidirá o quanto estão comprometidos com o seu objetivo de equipe nestes diferentes tratamentos.

As manipulações não estão apenas no caso, também estão reforçadas na execução da tarefa experimental, para assegurar seu entendimento e trazer este ‘desafio’ que é resolvido na tarefa como realmente um problema de gestão, no formato de relatório empresarial. Na execução da tarefa, tem-se como nível de dificuldade da meta: “imagine que você está executando o projeto atribuído pelo diretor, e irá elaborar o planejamento estratégico da empresa em conjunto com outros 4 gestores da sua equipe para aumentar a quantidade de novos clientes na empresa em $3\% = +9.000$ / $8\% = +24.000$ no próximo trimestre.”

Presume-se que o comprometimento com a meta da equipe varia em função do nível de dificuldade da tarefa; com base em evidências empíricas que maiores níveis de desempenho grupal da equipe ocorrem quando se tem metas difíceis a serem executadas em conjunto, se comparado às metas mais fáceis (Becker, 1978). Tal manipulação está vinculada às informações do cenário, em que, "na reunião com o diretor da empresa, foram analisados e avaliados criticamente os resultados do último trimestre (1º de 2023) e para a surpresa da empresa, a captação de novos clientes foi muito menor do que o esperado (a carteira de clientes cresceu cerca de 1% no último trimestre)". Isso mostra que é uma tarefa difícil (e simula dois níveis de dificuldade). A Tabela 3 traz a manipulação na tarefa experimental:

Tabela 3. Manipulações do experimento na tarefa

Manipulação	Manipulações em trechos da tarefa experimental															
<p>SR grupal</p> <p>&</p> <p>Meta difícil [Alfa]</p>	<p>A meta da equipe de gerentes é criar um plano estratégico para <u>umentar</u> a base de clientes da empresa em 8% (de 300.000 a 324.000 clientes) no próximo trimestre. Lembre-se: no trimestre anterior (1º tri. 2023) o crescimento foi de 1%, abaixo das tendências e inferior ao mesmo trimestre do ano passado, e o mercado está estagnado. É necessário reformular a estratégia para crescer em 8% no próximo trimestre.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Quantidade de clientes</th> <th>Resultado do trimestre anterior</th> <th>Projeção próximo trimestre: meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Início do tri.</td> <td>297.000 clientes</td> <td>300.000 clientes</td> </tr> <tr> <td>Resultado do tri.</td> <td>+ 3.000 clientes</td> <td>+ 24.000 clientes</td> </tr> <tr> <td>Final do trimestre</td> <td>300.0000</td> <td>324.0000</td> </tr> <tr> <td>Varição =</td> <td>Aumento de +1%</td> <td>Aumento de +8%</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">meta de crescimento</p> <p>Para a empresa conseguir alcançar esta meta, o diretor decidiu recompensar monetariamente os gestores da equipe.</p> <ul style="list-style-type: none"> É com base no resultado desta tarefa (qualidade das metas do plano estratégico da equipe) que o diretor irá avaliar o desempenho da equipe para atribuir o bônus. O valor do bônus é variável e dependerá do desempenho global das metas propostas em conjunto. O diretor irá avaliar a proposta e dividir o bônus de até R\$ 45,00 de forma igualitária entre os três membros. 	Quantidade de clientes	Resultado do trimestre anterior	Projeção próximo trimestre: meta	Início do tri.	297.000 clientes	300.000 clientes	Resultado do tri.	+ 3.000 clientes	+ 24.000 clientes	Final do trimestre	300.0000	324.0000	Varição =	Aumento de +1%	Aumento de +8%
Quantidade de clientes	Resultado do trimestre anterior	Projeção próximo trimestre: meta														
Início do tri.	297.000 clientes	300.000 clientes														
Resultado do tri.	+ 3.000 clientes	+ 24.000 clientes														
Final do trimestre	300.0000	324.0000														
Varição =	Aumento de +1%	Aumento de +8%														
<p>SR individual</p> <p>&</p> <p>Meta fácil [Gama]</p>	<p>A meta da equipe de gerentes é criar um plano estratégico para <u>umentar</u> a base de clientes da empresa em 3% (de 300.000 a 309.000 clientes) no próximo trimestre. Lembre-se: no trimestre anterior (1º tri. 2023) o crescimento foi de 1%, abaixo das tendências e inferior ao mesmo trimestre do ano passado, e o mercado está estagnado. É necessário reformular a estratégia para crescer em 3% no próximo trimestre.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Quantidade de clientes</th> <th>Resultado do trimestre anterior</th> <th>Projeção próximo trimestre: meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Início do tri.</td> <td>297.000 clientes</td> <td>300.000 clientes</td> </tr> <tr> <td>Resultado do tri.</td> <td>+ 3.000 clientes</td> <td>+ 9.000 clientes</td> </tr> <tr> <td>Final do trimestre</td> <td>300.0000</td> <td>309.0000</td> </tr> <tr> <td>Varição =</td> <td>Aumento de +1%</td> <td>Aumento de +3%</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">meta de crescimento</p> <p>Para a empresa conseguir alcançar esta meta, o diretor decidiu recompensar monetariamente os gestores da equipe.</p> <ul style="list-style-type: none"> É com base no resultado desta tarefa (qualidade das metas do plano) que o diretor irá avaliar o desempenho de cada gestor para atribuir a ele o bônus. O valor do bônus é variável e dependerá da avaliação do desempenho da meta atribuída a cada gestor ao plano estratégico. O diretor irá avaliar a proposta e atribuir um bônus de até R\$ 15,00 conforme seu desempenho individual. 	Quantidade de clientes	Resultado do trimestre anterior	Projeção próximo trimestre: meta	Início do tri.	297.000 clientes	300.000 clientes	Resultado do tri.	+ 3.000 clientes	+ 9.000 clientes	Final do trimestre	300.0000	309.0000	Varição =	Aumento de +1%	Aumento de +3%
Quantidade de clientes	Resultado do trimestre anterior	Projeção próximo trimestre: meta														
Início do tri.	297.000 clientes	300.000 clientes														
Resultado do tri.	+ 3.000 clientes	+ 9.000 clientes														
Final do trimestre	300.0000	309.0000														
Varição =	Aumento de +1%	Aumento de +3%														

Fonte: Elaboração própria

3.5 MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS

As variáveis mensuradas no estudo refletem as respostas aos participantes frente às manipulações experimentais delineadas. As variáveis reportadas estão no questionário pós-experimental, nos apêndices A e B. Instruções foram fornecidas aos respondentes: 'suponha, ainda, que você é um gestor da equipe do caso e responda as questões abaixo; suas respostas devem expressar a sua percepção e julgamento neste momento; enfatizamos que não existe

resposta correta ou errada, apenas reporte a sua avaliação'. Além das variáveis reportadas pelos respondentes, avaliou-se o desempenho na tarefa que foi mensurada por avaliadores.

3.5.1 Variável dependente - comprometimento com a meta da equipe

O comprometimento com a meta da equipe é a variável dependente do estudo. É abordada logo após a realização da tarefa experimental. O comprometimento com a meta foi mensurado com perguntas aos participantes para que indicassem o quanto estavam comprometidos com a meta atribuída no caso apresentado (perguntas do bloco 1 do questionário pós experimental, Apêndices A e B). A escala de comprometimento de Wentzel (2002) avalia o quão comprometido os indivíduos estão com uma meta específica e quanto estão direcionando seus esforços para atingir este objetivo. Esta escala foi adaptada para importar do contexto de metas orçamentárias para abarcar o comprometimento com metas organizacionais de modo genérico e para relacionar com as metas definidas no caso (aumento de 3% e 8%), em escala tipo *Likert* de 7 pontos. Segundo o autor base, o comprometimento com a meta significa que ela foi aceita como se fosse sua meta pessoal e reflete a sua determinação para conquistá-la (Wentzel, 2002).

Indagou-se: 'na elaboração do plano estratégico em conjunto com os demais gerentes da sua equipe para a empresa aumentar em 8% (3%) a captação de clientes'. 'Indique o valor que representa sua percepção sobre as seguintes questões.: o quão comprometido você estava em criar o plano estratégico em conjunto com a sua equipe? (1= nada comprometido; 7= muito comprometido); o quão importante é para você ao menos atingir a meta de criar o plano em conjunto com a sua equipe? (1= nada importante; 7= muito importante); o quanto você está se esforçando para atingir a meta de criar o plano em conjunto com a sua equipe? (1= nenhum pouco; 7= muito)'. Os três itens formaram um construto com variância cumulativa aceitável (>70%) e com validade interna também adequada $\alpha = 0,785$, o que suporta o uso destas medidas como uma variável dependente central neste estudo.

Uma definição disseminada sobre o comprometimento é de Hollenbeck et al. (1989), que o comprometimento com a meta representa a determinação dos indivíduos em tentar executar este objetivo e sua persistência perseguir até atingir a meta. A teoria da coesão social relacional traz que uma forma de comprometimento que reflete a coesão social com a equipe é a tomada de decisão dos membros em engajarem em esforço colaborativo e de como os benefícios serão distribuídos e que, as trocas sociais frequentes e emoções positivas que reforçam os laços dos indivíduos com a equipe produzem um senso psicológico de formação

de grupo e seu consequente é o comprometimento com esse grupo (Lawler et al., 2000).

3.5.2 Variáveis mensuradas - necessidade de pertencer à equipe, intenção altruísta, percepção de dificuldade e justiça do sistema de recompensas

A necessidade de pertencer refere-se à necessidade humana social básica, ao sentimento de se sentir efetivamente parte dos grupos que se integra (Baumeister & Leary, 1995). Apesar de todas as pessoas desejarem serem aceitas e participarem de grupos sociais, o que difere em cada indivíduo é o quão forte é seu desejo por aceitação e pertencimento e isso é um direcionador de comportamento em prol deste grupo (Leary et al., 2013). Variável mensurada em escala tipo *Likert* de 7 pontos, adaptada de Leary et al. (2013), originalmente de 5 pontos, e transposta para o contexto de trabalho em equipe e com algumas questões excluídas por não ter relação com o contexto empresarial. Utilizou-se a escala da necessidade de pertencer a um grupo social genérico para avaliar a necessidade de pertencer à equipe de trabalho na realização de tarefas conjuntas com algumas questões reversas e adaptando-se ao contexto deste caso. São seis questões do bloco de perguntas 2 no questionário pós-experimental (Apêndices A e B). Questionou-se: ‘avalie o quanto cada assertiva é verdadeira ou representa uma de suas características pessoais frente à equipe de gerentes que você integra na criação do plano estratégico da empresa, para aumentar a base de clientes em 8% (3%) no próximo trimestre (1= nenhum pouco verdadeira; 7= extremamente verdadeira)’. Para assertivas como: (i) eu frequentemente busco saber se algum colega de equipe se preocupa comigo; (ii) eu apresento uma forte/intensa ‘necessidade de pertencer’ à minha equipe’. As medidas do construto apresentaram boa consistência interna ($\alpha = 0,785$).

Dentre as variáveis de controle tem-se a intenção altruísta do participante ao trabalhar em equipe e a percepção de dificuldade da meta, como é uma variável cognitiva dos indivíduos, sua mensuração deu-se no início do experimento, antes da execução da tarefa (questionário pré-experimental no bloco 7, Apêndices A e B). A literatura organizacional apresenta evidências de que preferências altruístas têm um papel importante no desenho do sistema de incentivo e no comportamento de gestores (Abernethy et al., 2022). Formularam-se perguntas sobre as intenções do indivíduo em auxiliar e orientar seus colegas de trabalho. Comportamentos altruístas têm efeito de ajudar outras pessoas da empresa com tarefas ou problemas relevantes à organização, com 5 assertivas adaptadas de Podsakoff et al. (1990).

Para avaliar a intenção altruísta perguntou-se: ‘na sua vida pessoal quando necessita desenvolver uma tarefa ou solucionar um problema em equipe. Avalie as seguintes afirmações

e relate seu grau de concordância (1= discordo totalmente; 7= concordo totalmente) em relação à sua intenção de: (i) voluntariamente ajudar àqueles que têm problemas relacionados ao trabalho; (ii) estar sempre pronto para ajudar os que estão no meu entorno, e outras cinco assertivas. No total as sete assertivas apresentaram consistência interna abaixo do limiar geralmente aceitável (7,0), mas com um alfa aceitável ($\alpha = 0,692$), assim foi mantida no modelo pela proximidade e por ser apenas uma variável de controle. A intenção altruísta é mensurada no estudo para adicionar um contraponto às variáveis do modelo que manipulam motivações extrínsecas, pois o quão altruísta o respondente é, como indivíduo, pode explicar seu comprometimento com a meta da equipe, ou seja, por sua personalidade, não pelo caso.

A percepção de dificuldade dos participantes frente à realização da tarefa (3% versus 8%) é mensurada, pois cada indivíduo tem suas distintas interpretações do que é uma meta fácil ou difícil e isto pode explicar variações no seu comprometimento com a meta da equipe, por crenças individuais e não pelo caso. Questionou-se ‘o quão difícil você considera ser elaborar um plano estratégico com sua equipe para aumentar a captação de clientes da empresa em 3% (= + 9.000 [8% (= + 24.000)] clientes no próximo trimestre (observado que no trimestre anterior o crescimento foi de 1%)? (1= pouco difícil; 7= muito difícil)’, com base na escala de Shalley e Oldham (1985), mas simplificada com apenas um item.

A percepção de dificuldade é inserida no modelo, pois tem-se esse debate do que é difícil para cada pessoa. Quando a meta é difícil leva os indivíduos a focarem sua atenção e energia a conquistá-las e se engajam na execução das tarefas. Face à uma meta que se percebe difícil percebe-se um *locus* de causalidade e essa percepção pode levar a baixa motivação intrínseca, porque além de atribuírem a desmotivação a causas externas e já acredita que não vão conquistá-las (Shalley & Oldham, 1985). Evidências empíricas mostram que os resultados das recompensas no desempenho e no comprometimento são positivos, mas variam conforme a dificuldade da meta e do desenho dos sistemas de recompensas utilizados para direcionar os esforços à sua execução (tipo e formato de incentivos) (Taba, 2018).

A literatura recentemente abarcou o conceito de percepção de justiça interacional dos sistemas de recompensas, que é quando o funcionário concorda com as formas de divisão e distribuições das recompensas, percebe o sistema e métricas avaliadas como imparciais, o que o leva a avaliar que o sistema de recompensas é justo (Abdin et al., 2019). A dimensão interacional na literatura da justiça reflete se os procedimentos foram definidos de forma adequada, a decisão entre os que decidem e as pessoas afetadas pelas decisões (empregador-funcionário) (Skarlicki & Folger, 1997); que no contexto de Abdin et al. (2019) refletem o funcionário considerar justo os procedimentos divisões e tudo o que envolve a tomada de

decisões dos superiores ao definir o desenho do sistema de recompensa. Este estudo foca somente a dimensão distributiva do sistema de recompensas, portanto transpôs-se tais conceitos e atribuiu-se enfoque exclusivo à divisão das recompensas (individual *versus* grupal). Para tal, adaptou-se uma assertiva de justiça distributiva de Skarlicki e Folger (1997) ao contexto do sistema de recompensas, que, aplicado ao contexto deste estudo, considera a justiça distributiva relativa à percepção de justiça frente à forma de divisão do bônus a ser atribuído pelo sistema de recompensas.

A percepção de justiça do sistema de recompensas integra o estudo como variável de controle que pode estar relacionado a maior comprometimento com a meta. Pois a justiça distributiva avalia percepções positivas frente a igualdade da divisão de pagamentos e demonstrou relacionadas a satisfação e comportamentos de cidadania organizacional (Adams, 1965; Greenberg, 1996; Skarlicki & Folger, 1997). Em termos mais específicos adapta-se à escala de justiça distributiva e relaciona-se com o sistema de recompensas e pergunta-se aos participantes sobre sua percepção de justiça o processo de avaliação e de distribuição (divisão) da recompensa (Greenberg, 1996; Skarlicki & Folger, 1997); ao seguir a lógica de Abidin et al. (2019) mas especificando a dimensão distributiva.

Para o SR grupal solicitou-se: ‘avalie o quanto você concorda esta afirmação relacionada à recompensa da tarefa realizada por sua equipe na criação do plano estratégico ser avaliada em relação ao plano total (as três metas realizadas em conjunto), e o bônus dividir igualmente o valor do desempenho da equipe entre os três membros’. Nos cenários de SR individual solicitou-se: ‘avalie o quanto você concorda que a recompensa da tarefa realizada por sua equipe na criação do plano estratégico é avaliada em relação a apenas a meta que você ficou responsável, e o bônus com valor atribuído individualmente sobre o desempenho cada membro da equipe’. A percepção de justiça foi averiguada pela concordância dos participantes nestes dois incentivos (1-7), que ponderaram: ‘acredito que a forma de avaliação e atribuição da recompensa que receberei é justa”.

3.5.3 Desempenho na tarefa

A tarefa experimental é a criação de um plano estratégico. Este direciona as empresas e é usado no sistema de recompensas para conquistar a estratégia, com recompensas conjuntas, como as estruturas de recompensas individuais e complementares, como as baseadas em equipes. Ambas demonstraram empiricamente sustentar o comprometimento dos funcionários com a mudança estratégica (Chenhall e Langfield-Smith, 2003). Este plano deve

propor uma solução para o problema da empresa (loja de roupas que vende online), que está perdendo competitividade e necessita aumentar seu *market share*. O sistema de recompensa contingente a desempenho no formato de bônus monetário demonstrou no experimento de campo de Manthei et al. (2023) influenciar positiva e significativamente o lucro das lojas que esses gestores de unidades investigados coordenam. Isso permite sugerir efeitos positivos também nos pagamentos de bônus contingentes ao desempenho em contexto de laboratório.

O termo desempenho na tarefa é utilizado para representar o desempenho do gestor nas tarefas executadas (Mahama & Cheng, 2013). A medida de desempenho desta tarefa está descrita na apresentação do caso, logo no início do experimento: ‘a revisão da estratégia da empresa é um projeto de caráter excepcional e urgente, por isso ao atribuir a tarefa, o diretor menciona que irá conceder um bônus monetário aos gestores desta equipe com valor em função do desempenho da tarefa: propor um plano estratégico para alterar as metas perseguidas pela empresa no próximo trimestre’. No e-mail do CEO traz os critérios de mensuração de desempenho da tarefa: ‘como diretor da empresa decidi conceder um bônus monetário pelo desempenho na execução do projeto. O valor do bônus é variável e dependerá do desempenho global das metas propostas em conjunto (plano estratégico como um todo). O desempenho na execução da tarefa será mensurado por mim com base na qualidade da proposta que reflete a criatividade das metas, impacto e sua viabilidade de implementação’.

A resolução das tarefas experimentais, inseriu-se uma variável de desempenho na tarefa, para remunerá-los com base no desempenho, *pay for individual* ou *group performance*. Como no estudo de Chen et al. (2012), criou-se um tribunal de avaliadores anônimos especialistas na área que atribuíram uma nota para cada resposta, para compor a média que foi a base para o pagamento do bônus dos alunos (recompensados em até R\$ 15,00 individualmente caso obtivessem nota 10 *versus* recompensados por $\frac{1}{3}$ do desempenho médio da equipe que pode ser de até R\$ 45,00 dividido entre os três membros, caso obtivessem nota máxima). Segundo Chen et al. (2012), avaliadores externos diminuem os vieses de avaliação e tornam o processo com alta parcimônia. Neste estudo considerou-se que doutorandos são especialistas na área, ou seja, compõem um excelente tribunal de avaliação.

Desta maneira, desenvolveu-se um construto mais objetivo, avaliado por terceiros. Os membros deste tribunal de avaliação podem, por exemplo, simular o papel de superior em uma organização (que é o caso do experimento: diretores avaliando os planos estratégicos dos gestores), como validade interna da variável resposta da tarefa experimental, assim como uma tentativa de aproximação da realidade. Estes critérios de avaliação de desempenho e a construção e validade interna desta variável é especialmente relevante para o desempenho na

tarefa, em que estudos empíricos, majoritariamente utilizando-se de questionários, encontram dificuldades de mensuração e limitações de interpretação devido à subjetividade de desempenhos autoavaliados (*self-assessed*). Esta literatura é criticada pela dificuldade de obter e triangular informações reais sobre o desempenho com base em dados das empresas (documental ou questionário). Em face da dificuldade de obter a avaliação dos superiores dos respondentes, recorre-se à medidas autoavaliadas sobre os desempenhos individuais como exemplo, utilizam-se do instrumento de Mahama e Cheng (2013), o desempenho individual *self-assessed*, perguntando o quão satisfeitos os respondentes estavam com seu desempenho (completamente insatisfeito-satisfeito). Portanto, buscou-se mitigar essa crítica da literatura gerencial operacionalizando a variável desempenho na tarefa de modo mais objetivo.

No contato com os avaliadores, apresentou-se um protocolo de avaliação e acesso a todas as fotos das tarefas experimentais realizadas. No protocolo, iniciou-se com trechos do experimento e resumo das partes-chave e diversas observações sobre essa avaliação. Ressaltou-se que: ‘note, você é o avaliador dessa tarefa, assim, você assume o papel do diretor da empresa que atribuiu essa tarefa e tem o problema urgente em mãos de alterar a estratégia da empresa para aumentar a captação de clientes, e você deve avaliar as metas propostas por seus gestores em escala de 10 pontos’. Com um resumo do caso: ‘o aluno respondente é o gestor de área da empresa que propõe a meta com sua equipe; você como avaliador de seu desempenho assume o papel de diretor da empresa que avalia a qualidade dessa meta para pagar o bônus em conformidade com isso (*pay-for-performance*).

Outros trechos das instruções para a avaliação do desempenho são: ‘a variável a ser mensurada aqui é o desempenho na tarefa, visto que o diretor os comunicou: o desempenho na execução da tarefa será mensurado pelo diretor da empresa com base na qualidade da proposta que reflete a criatividade das metas, impacto e sua viabilidade de implementação. Deve-se ponderar se é uma meta adequada ao mercado, área de varejo de venda de roupas da empresa, venda de produtos via *app* ou pelo *site* da empresa (ex., se a meta considera que a empresa tem uma loja presencial, não é uma proposta adequada). Não é uma tarefa de esforço, é mais criativo. Portanto, deve-se avaliar a qualidade, completude, criatividade e viabilidade da empresa implementar a meta e aumentar sua base de clientes no próximo trimestre (realista). Deve-se considerar os respondentes no papel de gestor dessa empresa, que é uma loja de venda de roupas, com suas limitações por serem alunos, mas espera-se sugestões realistas. A qualidade da meta reflete como os alunos desempenharam o papel de gestor, deve ter relação com o contexto, meio de vendas e ramo da empresa.’ Os avaliadores, após a atribuição das notas, emitiram um parecer sobre o desempenho global.

Cada avaliador atribuiu três notas por meta: qualidade e criatividade da meta (DES_1), possibilidade de impacto do aumento da base de clientes da empresa (DES_2), e viabilidade de implementação da meta (DES_3), em uma escala: <4= qualidade da meta baixa; 5= razoável; >5 qualidade alta >8 muito alta. Destaca-se que a matriz de componente principal analisada em análise fatorial confirmou que as três medidas podem compor um construto único, utilizado neste estudo, que forma o desempenho médio, com variância total explicada de 82,5% atestando a confiabilidade das medidas, com validade interna alta ($\alpha = 0,891$). As médias de desempenho na tarefa estão elencadas na Tabela 4.

Tabela 4. Estatística descritiva do desempenho na tarefa (individual)

Variáveis	Média	Desvio padrão	Mediana	Matriz de componente principal
DES_1 (qualidade)	6,597	0,855	6,667	0,933**
DES_2 (impacto)	6,847	0,866	7	0,937**
DES_3 (viabilidade)	7,36	0,910	7,333	0,852**
Desempenho médio ($\alpha = 0,891$)	6,968	0,785	7	-

Nota 1: Avaliação da variável na escala de 1 a 10, onde 1-4= qualidade da meta baixa, 5= razoável, >5-7 qualidade alta; >8 muito alta.

Nota 2: ***Correlação significativa ao nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa.

A variável inserida no modelo é desempenho médio, conforme estatísticas de confiabilidade da escala ($\alpha = 0,891$). Os três indicadores foram avaliados dentro do espectro de qualidade razoável a alta. Entre as médias dos critérios, a média amostral aponta que o critério de viabilidade de implementação da meta possui a maior média (7,36), seguido do impacto na base de cliente da empresa (6,85) e da qualidade da meta (6,60). O destaque aos indicadores de impacto e viabilidade da meta apontam que “os participantes sugeriram metas viáveis de serem implementadas e com possíveis impactos na base de cliente das empresas fictícias, mesmo que por vezes isso fosse em detrimento da criatividade da meta” (avaliador 2).

A dispersão na avaliação dos indicadores é baixa, pois os valores do desvio padrão variaram pouco. Está alinhada ao comentário: “cada equipe seguia uma linha de raciocínio similar em cada uma das metas sugeridas, o que gerou uma sensação de alinhamento de respostas entre os membros da equipe” (avaliador 2). No desempenho geral, o construto apresentou média 6,968 (desvio padrão amostral de 0,785, na escala de 10 pontos e amostra grande). Aponta desempenhos relativamente altos e pouca variação, coerente com o parecer dos demais avaliadores: “por vezes, as respostas eram parecidas entre si e não propuseram metas diferentes ou criativas, o que influenciou negativamente nas notas” (avaliador 3). “Há ainda respondentes que apresentaram respostas sem conexão, enquanto a meta é x, o plano é y; o que pode indicar falta de atenção, já que algumas metas não tinham relação com o setor

da empresa do caso, e outras foram desconexas da solução do problema” (avaliador 1).

O parecer dos avaliadores apresentou médias de desempenho com pouca variação, o que confirma que eles desempenharam de moderada a bem a tarefa. Dos comentários dos avaliadores, infere-se a adequação da amostra para essa tarefa. Visto que: “no geral, os alunos conseguiram entregar o objetivo, com metas viáveis” (avaliador 3)”. “Os respondentes apresentaram respostas diversas no que se refere as soluções e escolhas para o problema apresentado. Grande parte dos respondentes focou em escolhas mais seguras, e a partir delas apresentou variações no que tange à viabilização” (avaliador 1).

Os respondentes parecem ter um *background* e foco distintos, “enquanto alguns sugeriam alterações estruturais na interface e programação do aplicativo da empresa, outros propunham campanhas publicitárias nas mídias sociais com influenciadores digitais. No entanto, "cada equipe seguiu uma linha de raciocínio para as metas sugeridas, talvez decorrente da discussão dentre os membros da equipe” (avaliador 2). “Alguns foram detalhistas, estabeleceram meios e fins para a implantação, enquanto outros não souberam como transformar a solução, mesmo que inovadora, em um plano de ação” (avaliador 1).

Ao analisar a média de cada equipe, destaca-se que os quatro primeiros desempenhos médios de equipe tiveram resultados acima de 8, o que indica em critério de avaliação um desempenho na tarefa muito alto (notas >8 foram atribuídas a metas com qualidade muito alta). Estas quatro equipes estão alocadas na manipulação SR grupal. Como o nível de análise deste estudo é o desempenho individual, para critério de ilustração da execução da tarefa, no Apêndice C (resultado da tarefa) traz-se os resultados e a execução da tarefa das duas equipes com maior desempenho médio na tarefa, Alfa 4: SR grupal x dificuldade alta, com média= 8,44, e da Delta1: SR grupal x dificuldade baixa, com média= 8,26.

A análise segregada das manipulações entre os critérios de avaliação (dados do Apêndice C), entre os três critérios de avaliação de desempenho (médio entre a avaliação dos 3 avaliadores), destacam-se os seguintes resultados: (i) qualidade e criatividade da meta (DES_1) SR grupal obteve a maior média (6,76 *versus* 6,41) e dificuldade baixa (6,64 *versus* 6,55); (ii) impacto da meta para o aumento da base de clientes (DES_2) SR grupal (7,19 *versus* 6,66) obteve a maior média e foi a maior diferença entre as manipulações de todos os critérios (aprox.. 8% maior que o individual), e a dificuldade alta (6,99 *versus* 6,91), mas com médias quase idênticas; (iii) viabilidade de implementação da meta (DES_2) SR grupal obteve a maior média (7,63 *versus* 7,05) e dificuldade alta (7,46 *versus* 7,26).

A Figura 4 apresenta o desempenho médio na tarefa segregado por manipulação.

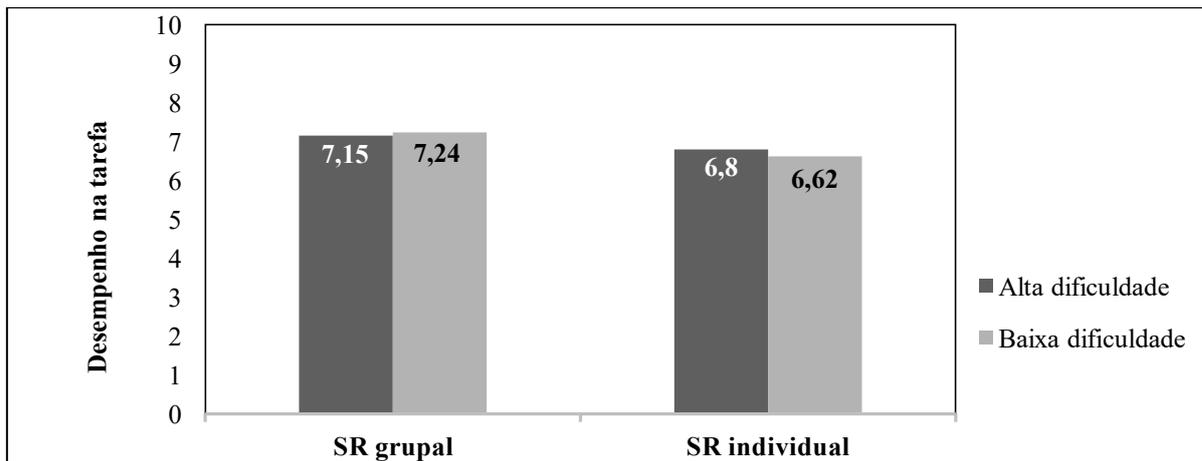


Figura 4. Médias do desempenho na tarefa por manipulação

Fonte: Elaboração própria.

3.6 PARTICIPANTES – CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS

Os participantes são alunos de universidade que formaram equipes de três membros, distribuídos aleatoriamente entre os cenários. Para assegurar que possuíam conhecimentos básicos sobre a área de negócios, optou-se pelos que estavam cursando a segunda metade do curso. A população era de 159 respondentes, destes, um questionário estava incompleto e 20 participantes foram excluídos da amostra por critérios de checagem de manipulação do sistema de recompensas. Visto que, assume que os que erraram a principal checagem de manipulação após a leitura do caso responderam pensando que iriam receber a recompensa grupal (19 respondentes) invés da individual, o que poderia interferir nos resultados do estudo (e 1 deles era do incentivo grupal e respondeu individual). Tal erro de interpretação traz a possibilidade de responderem como se estivessem alocados ao outro cenário (no outro incentivo) que representam a exclusão de 12,6% da população (1=SR grupal x dif. baixa; 12=SR individual x dif. alta; 7= SR individual x dif. baixa). Ao final, a amostra compõe-se de 138 participantes, considerada adequada para análises experimentais.

A Tabela 5 apresenta as características individuais da amostra da pesquisa.

Tabela 5. Características individuais dos participantes da pesquisa

Características individuais	n = 138	Características individuais	
Gênero		Trabalha atualmente?	n = 138
Feminino	74 (53,6%)	Sim	123 (89,1%)
Masculino	64 (46,4%)	Não	15 (10,9%)
Idade (anos)	média = 23,8 anos	Tarefas em equipe	n=138
18-20	36 (26,1%)	Sim	104 (75,4%)
21-22	44 (31,9%)	Não	34 (24,6%)
23-25	29 (21,0%)	Atribuição de metas	n=120^a
26-30	16 (11,6%)	Individual	39 (32,5%) ^a
31+	13 (9,4%)	Grupal	31 (25,8%) ^a
Experiência no mercado	média = 4,8 anos	Ambos	50 (41,7%) ^a
Sem experiência	14 (10,1%)	Forma de remuneração	n=122^b
1-3 anos	59 (42,8%)	Salário totalmente fixo	103 (84,4%) ^b
4-7 anos	40 (29,0%)	Totalmente variável	0
Acima de 8 anos	25 (18,1%)	Parcialmente variável	19 (15,6%) ^b

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise demográfica revela que 53,6% dos participantes são do gênero feminino, com idade média de aproximadamente 24 anos. Em sua maioria, 110 (80%) dos participantes são alunos do curso de ciências contábeis e 28 (20%) de administração, da mesma universidade, e não houve diferenças significativas entre eles. Aproximadamente 90% dos participantes apontaram estar trabalhando, com atuação média no mercado de trabalho de 5 anos. Em média, 75,4% dos participantes possuem trabalho que abarca tarefas realizadas em equipes, dos quais 67,50% possuem metas que são atribuídas a equipe ou de forma híbrida (individual e grupal). Em relação ao tipo de remuneração recebida pelos participantes que trabalham, 84,4% reportaram que possuem apenas salário fixo, o que é característico tanto do mercado brasileiro quanto de carreiras iniciais e, principalmente, de estágios de trabalho.

3.7 PROCEDIMENTOS EXPERIMENTAIS

O experimento foi realizado presencialmente em sala de aula, configurando um experimento ‘em papel’, com primeiro alinhamento com o professor da disciplina e realizado no início da aula. Os alunos eram comunicados que poderiam optar por não participar ou desistir a qualquer momento e foram distribuídos aleatoriamente, primeiro em equipes, depois entre as condições experimentais. As instruções e procedimentos realizados na coleta de dados são apresentados neste tópico.

3.7.1 Procedimentos pré-experimentais de pré-teste

Antes de conduzir o experimento, medidas de confiabilidade do instrumento e entendimento dos cenários foram aplicadas em dois momentos. Primeiro, o instrumento com os cenários foi apresentado para colegas, professores e pesquisadores para avaliar seu entendimento do contexto experimental antes de iniciar o pré-teste. Estes advertiram sobre alguns pontos que poderiam estar em destaque e sugeriram incluir a tabela da dificuldade com a meta na tarefa, para que os participantes tivessem mais clareza do aumento de clientes que cada percentual representa, além de revisão de aspectos redacionais.

Um pré-teste foi realizado com estudantes de contabilidade (n=58) para garantir que (i) o cenário fosse compreendido e (ii) as métricas e escolhas inclusas no experimento apresentassem conformidade com as respostas e consistência interna. Para validação do instrumento optou-se pela amostra do pré-teste que representa potenciais respondentes.

A principal preocupação é com as manipulações (se entenderam os 2 níveis de SR) e a percepção de dificuldade da meta, e se os resultados sugerem manter as métricas de 3% e 8% e validar a consistência interna das medidas. Quanto à validade do instrumento, o comprometimento com a meta é a variável central: apresentou índices aceitáveis que sugere seguir com essa medida, $\alpha=0,83$ e variância total explicada alta (87%). Os cheques de atenção demonstraram mais de 90% de entendimento quanto ao cargo e tarefa a ser realizada, assim como as perguntas pós-experimentais sobre o caso (realismo, dificuldade, qualidade) obtiveram médias altas (>5,5) o que aponta adequação da amostra.

Ao buscar atestar o entendimento das manipulações, conseguiu-se confirmar apenas em relação ao nível de dificuldade da meta (alta *versus* baixa). O cheque da dificuldade da meta foi confirmado no entendimento dos participantes sobre qual meta tinham (>90%). Quando indagados sobre a percepção de dificuldade com a meta, observou-se média 4,3 em cenário dificuldade alta e 3,7 em cenário dificuldade baixa.

Contudo, não se conseguiu atestar o entendimento das manipulações dos sistemas de recompensas após a leitura do caso. Isso levou à alteração para a versão final: reforçou-se a manipulação do SR (grupal *versus* individual) no caso, nas instruções e no e-mail do diretor. A manipulação do SR foi enfatizada no final do e-mail, se a recompensa seria dividida ou não entre a equipe. Reforçou-se ainda essas informações na tarefa, pois no pré-teste essa foi a principal fragilidade. Para a pergunta ‘a recompensa que você receber por realizar esse projeto depende exclusivamente da sua contribuição?’ apenas 51% responderam corretamente, sendo que 65% dos que estavam sob o incentivo individual responderam incorretamente. Isso sugere

que a manipulação não está tão explícita ou que há um problema de entendimento. Como a tarefa é realizada em equipe, os participantes do cenário individual interpretavam que sua recompensa também seria dividida entre os membros da equipe. Tais ajustes trouxeram resultados muito melhores na versão final (87% entenderam). Junto a essa questão foram agregados outros dois testes de manipulação do SR.

Outro ponto alterado após o pré-teste foi na tarefa experimental, no quadro “meta, ação e área responsável”. O quadrante área responsável incluía a estimação de custo da meta proposta, o que levou os respondentes a calcular, estimar e debater extensivamente sobre esse ponto, que não era tão relevante para a meta. Isso dispersou a atenção e aumentou a duração da resolução da tarefa. Assim, foi suprimido esse aspecto da tarefa experimental, e na versão final, os respondentes tiveram que definir: a meta, uma ação e a área responsável. Após estes ajustes e revisões prosseguiu-se à coleta de dados final.

3.7.2 Procedimentos de aplicação e pós-experimentais

Os procedimentos de aplicação do experimento aos participantes (ordem de realização e comentários) estão ilustrados nos apêndices A e B. Assim, destacam-se algumas fases:

1. Os alunos, ao chegaram na sala de aula, foram apresentados à proposta e convidados a participar do experimento pelo aplicador;
2. Os participantes foram distribuídos pelo aplicador com auxílio do professor da disciplina em equipes de três colegas por ordem alfabética (para evitar que escolhessem sua equipe por proximidade) e garantir aleatoriedade;
3. Os participantes arrumaram a sala e juntaram as mesas das equipes, se sentaram juntos (três alunos por equipe);
4. O aplicador distribuiu aleatoriamente um cenário por equipe com os seguintes documentos: três instrumentos experimentais a cada respondente e uma tarefa experimental fechada por equipe, contido em um envelope (referente ao mesmo cenário);
5. Participantes receberam instruções orais pelo aplicador, de que: o estudo era para uma tese de doutorado da universidade; sua participação era voluntária e continha uma fase feita individualmente e outra em equipe (conforme mencionado no questionário); responda com atenção (em geral, os colegas estão resolvendo em cerca de 25 min.); este experimento irá recompensá-los monetariamente (conforme critérios descritos); cada participante terá seu questionário e apenas uma fase é em equipe: essa fase em grupo é a tarefa (do documento do envelope) realizada quando chegarem ao bloco 3; é fundamental

- ler com atenção e compreender o caso e instruções para preencher bem o questionário;
6. Os participantes iniciam firmando o ‘consentimento’, aceitando participar do estudo, começam a leitura do seu questionário e compreender o caso e preencher os cheques de atenção (individual);
 7. Os participantes chegam na fase que é a realização da tarefa em equipe, abrem o envelope e vão para a fase em grupo: uma tarefa por equipe para lerem e preencherem juntos: o plano estratégico com as três metas;
 8. Os participantes chegam na segunda fase da tarefa e definem qual meta será atribuída para cada um por consenso e escrevem a meta em seu questionário individual;
 9. Os participantes completam o questionário pós experimental (variáveis mensuradas e informações demográficas);
 10. Os participantes inserem seu questionário no envelope de “sua equipe” quando terminam sua participação; e
 11. Após algumas semanas da realização da coleta total, foram avaliados os desempenhos e enviados os pagamentos por transferência bancária: com base no desempenho da tarefa.

Destaca-se que na fase 6, antes de iniciar a leitura do caso, foi trazido o consentimento informal (*informal consent*), em que indagou aos respondentes: ‘você está de acordo com as instruções e quer participar do estudo? Ao assinalar eu concordo, está indicando que você compreendeu e está de acordo com as informações de instruções descritas nesta página’; a página é a capa do experimento que apresenta a pesquisa e o seu propósito, todos os respondentes concordaram e integraram a amostra.

No pós-experimento, realizaram-se procedimentos de coleta das variáveis dependente e mensuradas, além de dados para a checagem da pesquisa. Para avaliar sua eficácia, os participantes responderam, com base na tarefa experimental executada e no caso, o seu nível de concordância (1-7) com as assertivas que ponderam a eficácia das manipulações, compreensão do caso e facilidade do caso (variáveis de qualidade). Por exemplo, indagou-se: as minhas respostas não foram induzidas pelo caso; o caso foi realista; eu sabia desde o início qual era o objetivo da pesquisa. Seguido das variáveis de controle, com características individuais. O instrumento encerra com a possibilidade de o participante escrever sugestões (opcional) e da informação da forma de recebimento do valor pago, que quase em sua totalidade foi por chave PIX, ao final, agradeceu-se por terem participado da pesquisa. A coleta de dados deu-se na mesma universidade e ocorreu no período de maio a julho de 2023.

3.7.3 Verificações de atenção e manipulação

Para a checagem da atenção e manipulação, os participantes responderam uma questão pré-experimental. Logo após o caso, buscou-se verificar o correto entendimento dos participantes e se o caso foi interpretado corretamente. Na checagem de atenção, indagou-se aspectos como (i) cargo: ‘qual é o seu cargo nesta empresa (do caso)?’ (analista/gerente); (ii) decisões em conjunto: ‘para realizar a tarefa (do caso) você tomará decisões em conjunto com sua equipe?’ (sim/não); (iii) remuneração variável: ‘o valor do bônus que você irá receber por realizar a tarefa é variável (depende do desempenho)?’ (sim/não).

Na checagem de manipulação, após a leitura do caso buscou-se confirmar se todos os participantes entenderam sob qual sistema de recompensa está sendo avaliado (se o bônus é compartilhado entre a equipe ou não). Portanto, iniciou-se o caso com a seguinte questão: (i) ‘o valor do bônus que o diretor irá pagar é dividido entre os membros da equipe?’ (sim/não); para avaliar se os participantes entenderam, espera-se que os respondentes sob a manipulação SR grupal (Alfa e Delta) respondam que sim, enquanto os respondentes do SR individual (Beta e Gama) respondam que não. Este foi um critério de exclusão de 20 participantes. Ainda sobre manipulações do sistema de recompensas, perguntou-se o grau de concordância (1-7) com: “a recompensa que irei receber por realizar esse projeto depende exclusivamente da minha contribuição na tarefa”, para também obter cheques qualitativos. Uma terceira checagem foi realizada após a execução da tarefa, em que indagou: ‘pondero o quanto você concorda com a seguinte assertiva: o valor do bônus que o diretor vai me recompensar é dividido entre os membros da equipe’ (1= discordo totalmente; 7= concordo totalmente).

Quanto à checagem de manipulação da dificuldade da meta, buscou-se avaliar se os participantes entenderam efetivamente sua meta. Questionou-se: ‘quanto de clientes a empresa do caso quer aumentar no próximo trimestre?’ (aumentar em 8%; aumentar em 3%). Ao final do experimento foram adicionadas mais duas perguntas para ponderar se após a resolução da tarefa houve entendimento sobre as manipulações: (i) assinale ‘o quanto você estaria disposto a perseguir esta meta?’ (1= pouco; 7= muito).

3.7.4 Procedimentos de análise dos dados

Iniciou-se com o processo de validação das variáveis mensuradas. Trata-se de variáveis multivariadas que integrarão o modelo como variáveis latentes que integram o modelo. Atestou-se a (i) confiabilidade das variáveis do questionário aplicado pelo coeficiente

do alfa de Cronbach ($\alpha \geq 0,7$) (ii) Confiabilidade Composta (com base no índice de confiabilidade de cada construto $CR \geq 0,5$), por se tratar de variáveis de escalas múltiplas. Para confirmar se os itens das escalas representam um construto unidimensional válido (verificou se na análise fatorial se os índices formaram um construto único com variância explicada $>50\%$). Padrões alicerçados em limiares trazidos por Hair Jr. et al. (2017).

Com as medidas validadas, realizaram-se os procedimentos de análise: por estatística descritiva (testes de médias e frequências); teste de comparação de medias de amostras independentes (*t-test*) e de variância (ANOVA *one-way*) e testes de qui-quadrado para análises cruzadas. Para responder as hipóteses do estudo, foram realizadas análises de variância (*one-way* ANOVA e *two-way* ANOVA; sig. unicaudal) e na análise de mediação foi operacionalizado via equações estruturais.

3.8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Foi conduzido um cenário experimental para responder à pergunta de pesquisa. Para desenhar esse cenário tentou-se equilibrar a realidade com o realismo experimental, o que pode não ter sido alcançado em função de ruídos e possíveis intervenientes. Além disso, indivíduos têm percepções distintas sobre o mesmo cenário. Em face do volume de informações, podem ter saltado informações importantes, como, a forma de divisão de bônus e valor da meta, bem como pode ter focado em informações menos importantes do cenário ou da tarefa. Dada a natureza do experimento, não se pode extrapolar os resultados a outros tipos de incentivos ou comprometimento. Estudos futuros podem buscar efeitos de outros sistemas de incentivos, como recompensas tangíveis (Kachelmeier et al., 2023). Recompensas tangíveis tem um valor monetário não trivial e podem surpreender e ‘aparentar’ valer mais pela questão da novidade e não ser mais uma forma de valor monetário além do salário, além do que, podem ser atribuídas de diversas formas, como, produtos, viagens ou cartões de presente (Presslee et al., 2013).

A amostra e o desenho experimental, que simula em laboratório efeitos de cenários em percepções e tomadas de decisões individuais, mostraram-se adequados para a investigação com alunos da área de negócios. A literatura considera que possuem cognição adequada para distinguir situações relacionadas à problemas e à área organizacional como um todo (ex., distinguir e ter clareza sobre o seu incentivo). Contudo a adequabilidade da amostra pode limitar os resultados do estudo experimental. Pontua-se que Church et al. (2019) criaram um caso com alunos no papel de gestores de divisões e identificaram que eles acharam muito

difícil o caso e a tarefa experimental, o que traz problemas na análise dos resultados devido a adequabilidade da amostra frente à complexidade dos conceitos e do caso. Para controlar estas limitações trouxeram perguntas no cenário pós-experimental. Contudo, apesar de não se pode assegurar que a amostra é totalmente adequada, os alunos recrutados demonstraram correto entendimento e alta adequabilidade, uma vez que, na escala de 7 pontos, consideraram o caso fácil de compreender (média= 5,67) e realista (média= 5,94).

Apesar da alta adequação da amostra, outra limitação refere-se à natureza e características da tarefa, como por exemplo, a duração do experimento, que implicou desde a criação de grupos, um questionário longo, fase de interação e soluções criativas para um problema. O processo total tardou cerca de 30 minutos, o que pode ter influenciado os resultados do estudo, por exemplo, podem estar menos comprometidos por terem considerado a tarefa longa. Falta de atenção pode ocorrer em experimentos com duração longa, explicados pelo *fatigue effect* (cansaço). Isso traz limitações na operacionalização, contudo, a duração (até 30 min) está alinhada com o experimento de Chen et al. (2012), também em equipes com tarefas de tomada de decisão (que exigiu propor soluções criativas) e com grupos de três alunos sob incentivos grupais e individuais. Isso sugere que esta duração é uma característica de experimentos em grupos e com tarefa que exige a tomada de decisões.

A natureza da tarefa é uma limitação deste estudo, visto que tarefas atribuídas a equipes variam em função do quão são interdependentes. Ou seja, o quanto os membros podem segregar a tarefa e cada um realizar uma parte ou se dependem do conjunto de membros, se implica uma agrupação de esforços para realizar a tarefa. Isso pode afetar os esforços dos membros e os resultados das equipes, tanto em experimentos quanto em estudos empíricos. A interdependência de tarefas na equipe (o quanto um depende do outro) demonstrou diferentes resultados, pois o agrupamento de resultados individuais enfraquece o vínculo entre esforço individual e o desempenho da equipe como um todo, o que dificulta a tarefa de motivar os membros da equipe (Guymon et al., 2008). Os resultados do estudo destes autores demonstram a interdependência da tarefa relativa à quanto o contrato do incentivo interage e afeta e o quão comprometidos os membros da equipe estão.

Simulou-se para a execução de uma tarefa grupal um “plano estratégico”, mas para viabilizar mensurar o desempenho individual e, posteriormente, pagar individualmente os membros dos cenários SR individual. Para isso, teve-se que se fazer um plano com três metas, o que traz dificuldades à mensuração dos desempenhos individuais e uma limitação àqueles sob incentivos grupais. Karau e Williams (1993) citam a presença ou não de condições que os resultados individuais podem ser avaliados. Ressaltam que geralmente tem-se apenas o

resultado coletivo se a meta é coletiva. Teve-se uma dificuldade para mensurar o desempenho individual da mesma maneira que o grupal na tarefa, o que pode ter afetado os resultados do estudo. Quis-se trazer uma tarefa grupal com alta interdependência, mas para ser igual entre os cenários optou-se por segregar o plano em três metas. Isso pode ter levado os membros das equipes a atribuir uma para cada membro e realizado de forma segregada. Apesar de não se ter observado, mesmo com alta interação dos participantes, isso tem potencial de ocorrer.

Outra limitação da tarefa é a forma de divisão da meta por participante. Optou-se por uma forma de viabilizar a mensuração dos resultados individuais em uma tarefa experimental de tomada de decisão e interdependente na equipe. Esta é uma discricionariedade de divisão de meta entre os membros que pode ter afetado os resultados do estudo (analisados de forma individual). A dificuldade para mensurar a contribuição individual traz imparcialidades e certa subjetividade, pois um membro pode não ter contribuído para nenhuma meta. Contudo, foi uma decisão metodológica para operacionalizar o construto: desempenho individual. Isso denota um problema de controle dos SCG e divisão de bônus entre membros de equipes ‘do mundo real’, em que se precisa desenvolver métricas e desassociar a avaliação do desempenho em uma mesma equipe. Realizar tarefas com certo grau de dependência é sempre baseada em medidas de desempenho subjetivas para segregar os resultados da equipe entre os indivíduos. Esta discricionariedade é uma limitação encontrada neste estudo, pois a divisão de recompensas em um grupo é um processo discricionário por parte diretores (gestores) que avaliam o desempenho. Portanto, traz-se a forma de atribuição de uma meta por indivíduo em uma tarefa dependente (realizada de forma grupal) como uma potencial limitação do estudo, resultante da dificuldade de se mensurar o desempenho individual.

A forma com que se manipula o sistema de recompensas é uma limitação deste estudo, que visa contribuir para a literatura dos SCG de forma geral. Entretanto, devido às inúmeras e infinitas especificidades e possibilidades de concepção do construto, ao optar por abordar incentivos grupal e individual (Chen et al. 2012; Libby & Thorne, 2009; Moreno et al., 2014), não se abordou, por exemplo, o cenário de incentivos mistos. Barnes et al. (2011) encontraram que esta condição pode amenizar os dilemas sociais (pró-individual ou pró-social), mas que trouxe resultados com maior velocidade, mas menor qualidade se comparado aos grupais, o que ainda provoca muito debate e possibilidade de mais investigações. Alternativamente, vários estudos trazem outras configurações de sistemas de recompensas. Recomenda-se manipular outros componentes do sistema de remuneração, como: recompensa tangível *versus* monetária ou a adoção da recompensa pró-social (presente ou ausente), para verificar se os resultados deste estudo se mantêm, ou não, em função do tipo de recompensa

ofertada (alternativamente ao bônus monetário).

Os achados da pesquisa referem-se apenas a um sistema de controles formal, com características motivadoras de comportamento de forma extrínseca, desenhado como um bônus monetário dividido em duas formas: individual ou grupal. Os achados limitam-se a essas escolhas teóricas, não reflete as demais possibilidades de esquemas de recompensas e incentivos ou controles. Como um incentivo, por exemplo, pode-se mensurar a possibilidade de ganhos de reconhecimento público, prêmio ou promoção. O estudo, ao abarcar o sistema de recompensas, não manipula as formas das recompensas (ex., prêmio ou dinheiro) ou o nível da recompensa (ex., valor monetário ou intangível). Estes são aspectos variáveis e encontrados na realidade organizacional, mas fogem do escopo do estudo em questão. Na abordagem experimental busca-se aprofundar em uma característica específica do construto, o que possibilita estabelecer relações causais, mas alerta-se para outras possibilidades de manipular os sistemas de recompensas.

Os achados que este estudo proporciona à literatura de gestão estão sujeitos a diversas limitações, principalmente relacionados às escolhas metodológicas do desenho experimental e ao baixo poder de generalização dos resultados, limitação inerente ao método. O uso de incentivos com motivação exclusivamente extrínseca traz evidências específicas, com maior validade interna da relação, mas afasta-se da realidade organizacional, pois exclui aspectos intrínsecos aos indivíduos (reconhecimento, bem-estar, companheirismo com os colegas, competição). Optou-se por investigar efeitos de um direcionador de comportamento extrínseco, mas tais motivações não são excludentes e atuam conjuntamente no mundo real.

Uma característica deste experimento é que os participantes contaram com recompensas extrínsecas contingentes ao seu desempenho na execução da tarefa. Isso é altamente recomendado em estudos sobre recompensas e incentivos (Klein & Mulvey, 1995), e realizado em grande parte destes trabalhos. Tal motivador, na tentativa de trazer mais realismo ao sistema de recompensas, pode interferir nos resultados individuais de forma distinta à esperada no desenho do estudo. É preciso considerar a percepção individual frente à possibilidade de ganhos financeiros, ao valor do ganho e se consideram adequada a recompensa ou não.

Os resultados desta tese estão sujeitos a diversas limitações, que podem servir como base para estudos futuros e merecem cautela na generalização dos resultados. Assim como destacado em Church et al. (2019), o experimento foi conduzido em laboratório e com um período curto de duração. Assim não se saberia como os incentivos e as demais manipulações persistiriam se os indivíduos estivessem expostos a recompensas financeiras em um período

de tempo maior. Este geralmente é o cenário das empresas, uma vez que não é eficiente ‘desenhar’ um sistema de recompensa para um uso exclusivo. Portanto, recomenda-se examinar a transposição destes resultados em um experimento de campo ou com várias rodadas (torneios) (Church et al., 2019; Kelly et al., 2017).

Nesta linha, destaca-se os ricos de experimentos de campo. Presslee et al. (2012) e Choi e Presslee (2023) contribuíram ao trazer para uma empresa diferenças de resultados na forma de distribuição de incentivos (tangível demonstrou-se superior ao monetário). Manthei et al. (2023) analisaram dois sistemas de incentivos introduzidos na organização e encontraram resultados positivos de ambos os sistemas utilizados de forma individual. Delfgaauw et al. (2020) compararam os resultados antes e após a implementação de incentivos grupais nos resultados e observaram mais coesão e desempenho. Argumenta-se que outro *field experiment* pode trazer um caso em que se comparem as relações psicossociais de trocas e os resultados de equipes antes e após a implementação de um incentivo grupal em relação a dificuldade da meta. Em conjunto, contribui-se para esta literatura, mas ganhos podem ocorrer ao tomar como base resultados (significativos ou não) do estudo e investigar em experimento de campo as possíveis causas.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa. Inicialmente são delineados os resultados das verificações experimentais (cheques de atenção e manipulação) e estatísticas descritivas da variável dependente do estudo: o comprometimento com a meta da equipe. Na sequência, são apresentados os resultados e as análises das hipóteses e variáveis de controle. Em seguida, são exibidas as análises suplementares que abordam os efeitos do desempenho na tarefa experimental. Por fim, são exploradas as discussões dos resultados desta tese.

4.1 VERIFICAÇÕES DE MANIPULAÇÕES E ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

Neste tópico apresentam-se os resultados das manipulações experimentais, e são atestados os critérios de atenção e de qualidade do caso. Na sequência, traz-se as estatísticas descritivas da variável dependente do modelo: comprometimento com a meta da equipe.

4.1.1 Checagem de manipulação do sistema de recompensas (individual *versus* grupal)

Em relação à manipulação sobre o sistema de recompensas, indagou-se se ‘o valor do bônus que o diretor irá pagar é dividido entre os membros da equipe?’. Espera-se que os participantes de baixo incentivo grupal concordassem e os demais, do individual, discordassem. O resultado indicou o não entendimento de qual manipulação 20 participantes estavam, que, em conjunto com outras evidências, levaram à exclusão de 19 respostas de baixo incentivo individual e 1 grupal, conforme exposto na metodologia.

As médias do comprometimento foram menores dos que responderam incorretamente e sem significância estatística. O desempenho na tarefa destes foi significativamente menor do que os que acertaram este cheque de manipulação médias (6,39 *versus* 6,97) e diferença significativa ($p < 0,05$). Analisou-se a tendência de respostas dos 19 que responderam erroneamente o SR individual e, frente a outro cheque de manipulação do final do estudo, em média não concordaram que sua recompensa seria individual (>4 na escala). Isso reforça a decisão para a sua exclusão.

Sendo assim, o cheque de manipulação sobre o sistema de recompensas possibilitou manter no estudo apenas os respondentes que tiveram a correta interpretação de como seu incentivo seria atribuído.

4.1.2 Checagem de manipulação da contribuição do participante na tarefa

Quanto ao cheque ‘a recompensa que irei receber por realizar esse projeto depende exclusivamente da minha contribuição na tarefa’, a escala de concordância de 7 pontos demonstrou menor média para o SR grupal ($m=3,97$, $dp.=2,1$) *versus* SR individual ($m=5,48$, $dp.=1,92$), conforme esperado. Confirmou-se que, em geral, foi entendido que no baixo incentivo grupal a recompensa não depende exclusivamente da contribuição do participante, e no grupal depende mais. Testes de comparação de médias demonstraram variâncias significativas e negativas ($t=4,379$, $p<0,001$), a significância da diferença entre os grupos (SR_gru – SR_ind) também foi verificada na análise da variância ($F_{78,396}=19,178$; sig. $<0,001$), que confirmou o entendimento avaliado nesta manipulação.

Após a execução da tarefa, outra manipulação buscou avaliar se os participantes ainda tinham clareza sobre qual incentivo iriam receber. Perguntou-se: ‘o valor do bônus que o diretor vai me recompensar é dividido entre os membros da equipe?’ Conforme esperado, encontrou maior média dos participantes alocados ao SR grupal ($6,35$, $dp.1,37$) do que os SR individual ($3,69$, $dp.=2,51$). Isso indica que em média eles tiveram a compreensão correta de qual cenário estavam e confirma a manipulação. A relação demonstrou significâncias estatísticas das diferenças entre as manipulações dos dois incentivos do SR ($7,89$, $p<0,001$; $F_{243,530}=62,184$, $p<0,001$).

4.1.3 Checagem de manipulação da dificuldade da meta

No que se refere à checagem de manipulação da variável relativa à dificuldade da meta, perguntou-se no início do experimento: ‘quanto de clientes a empresa do caso quer aumentar no próximo trimestre? aumentar em: [3% / 8%]’. Todos os participantes assinalaram a alternativa correta.

Referente ao nível de dificuldade da meta, ao final do experimento realizou outra checagem. Perguntou-se ‘o quão disposto estariam a perseguir a meta (de 3% ou 8%)?’ Na escala de 7 pontos, as médias foram bastante altas. Em cenários de dificuldade alta (média= $6,28$, $dp.=0,84$), um pouco superior aos de dificuldade baixa (média= $6,19$, $dp.=0,85$). Isso sinaliza que, em geral, quase a totalidade dos respondentes estaria altamente disposta a perseguir a meta. Contudo, se encontrou pouca diferença em relação ao nível de dificuldade da meta. Encontrou-se diferença significativa bastante marginal da manipulação da

dificuldade da meta no teste t ($t=0,607$, $p>0,10$, unicaudal), mas não na análise da variância e de variâncias (anovas).

4.1.4 Checagem de atenção

Na checagem de atenção, parte exponencial dos participantes respondeu corretamente as perguntas relativas ao caso. Acertaram que o cargo que iriam ocupar é de gerente (96,4%). Questionou-se também: ‘para realizar a tarefa (do caso) irá tomar decisões em conjunto com sua equipe?’. A maioria (95%) respondeu corretamente. Ainda questionou-se: ‘o valor do bônus que você irá receber por realizar a tarefa é variável (depende do desempenho)?’. A maioria entendeu que a remuneração será variável, pois 92% concordaram com esta questão.

Para avaliar a checagem de atenção, entre os cenários, o teste qui-quadrado de Pearson (sig. 0,05) não indicou diferença significativa ao contrastar os quatro cenários de modo conjunto. Também não foram encontradas diferenças significativas para as 11 variáveis individuais entre os cenários. Isso sugere a não exclusão dos participantes da amostra e a efetiva randomização dos participantes dentro dos cenários.

4.1.5 Avaliação do caso em si

Os participantes também responderam sobre suas avaliações do caso em si, em escala tipo *Likert* de 1-7 sobre o caso deste estudo. Em geral, os participantes consideraram que ‘as minhas respostas não foram induzidas pelo caso (respondi conforme minha real percepção, não o que ponderei ser a resposta esperada/correta)’ (média= 6,11 dp. = 1,14). Consideraram o caso razoavelmente fácil, “considero o caso fácil de compreender” (média= 5,67; dp. = 1,24); e razoavelmente realista (média= 5,93, dp. = 1,04).

Por outro lado, foi questionado se “sabia desde o início qual era o objetivo da pesquisa e isto me influenciou”. A maioria confirmou que não sabia e não foram induzidos em suas respostas por conhecimentos prévios ou externos (média= 2,68; dp. = 1,72). As variáveis individuais foram testadas para determinar a existência de diferenças sistemáticas entre os tratamentos resultantes das quatro condições (2x2) do estudo.

Em conjunto, conclui-se que as manipulações (dos SR e níveis de dificuldade) foram bem-sucedidas neste experimento. Os resultados além de sugerirem a adequabilidade da amostra, visto o alto entendimento dos participantes frente ao problema e à tarefa proposta.

Supõe-se também que a randomização foi eficaz, visto que não houve diferença significativa de características individuais entre os cenários e que os sujeitos são predominantemente homogêneos nas condições de tratamento.

4.1.6 Análises descritivas

A variável dependente do modelo é o comprometimento com a meta da equipe: elaboração do plano estratégico. Esta variável foi acessada por três assertivas adaptadas de Wentzel (2002), trazidas na legenda. Análises descritivas apontam para baixas variações de médias dentre as quatro condições de tratamento (cenários), conforme ilustrado na Tabela 6.

Tabela 6. Comprometimento com a meta – estatísticas descritivas

Painel A: por condição	Média	D.P.	Mediana	Participantes	Compromet. total
Alfa (SR grupal x dif. alta)	6,25	0,90	6,60	39	21 (54%)
Beta (SR individual x dif. alta)	6,44	0,69	6,68	30	18 (60%)
Delta (SR grupal x dif. baixa)	6,30	0,64	6,40	35	16 (46%)
Gama (SR individual x dif. baixa)	6,39	0,80	6,67	34	21 (62%)
Amostra total=	6,35	0,74	6,67	138	76 (55%)
Painel B: por manipulação	Média	D.P.	Mediana	Participantes	Compromet. total
SR grupal (Alfa & Delta)	6,27	0,78	6,67	74	37 (50%)
SR individual (Beta & Gama)	6,44	0,69	6,67	64	39 (61%)
Dificuldade alta (Alfa & Beta)	6,36	0,76	6,67	69	39 (57%)
Dificuldade baixa (Delta & Gama)	6,34	0,73	7	69	37 (54%)

N=138. Nota: indivíduos com ‘comprometimento total’ com a meta aqueles que possuem comprometimento médio maior ou igual a 6,67 (mediana amostral). Questões de comprometimento com a meta da equipe em escala de 1-7 (Wentzel, 2002). Construto: na elaboração do plano estratégico em conjunto com os demais gerentes da sua equipe para a empresa aumentar em [8% / 3%] a captação de clientes, indique: (i) o quão comprometido você estava em criar o plano estratégico em conjunto com a sua equipe? (nada / muito); (ii) o quão importante é para você ao menos atingir a meta de criar o plano em conjunto com a sua equipe? (nada / muito); (iii) o quanto você está se esforçando para atingir a meta de criar o plano em conjunto com a sua equipe? (nenhum pouco / muito).

Em conjunto, os resultados apontam para pouca variação amostral do comprometimento com a meta entre os quatro cenários do experimento, dado que, a amostra em sua totalidade demonstrou estar altamente comprometida com a meta da equipe (escala de 7 pontos), média de 6,35, e todas as médias acima de 6,2 indica que a média de todas as manipulações representam indivíduos altamente comprometidos com a meta da sua equipe.

Na tentativa de obter mais inferências sobre possíveis diferenças amostrais, segregou-se o comprometimento em subgrupos com base na mediana amostral (6,67). O resultado surpreendeu, pois em três itens, nas escalas de 7 pontos, a média indicou no grupo ‘alto comprometimento’. O participante informou estar totalmente comprometido (7) em ao menos duas das perguntas e uma próxima (6) na escala, ou assinalou o máximo da escala (7) para as

três assertivas. Esta situação foi observada em 55% da amostra. Portanto, não se pôde segregá-los em comprometimento alto e baixo, pois quase a totalidade informou estar altamente comprometido. Assim, optou-se pelo termo totalmente comprometido ao subgrupo acima da mediana, que apresentou ser 61% dos respondentes sob incentivo individual e 57% dos atribuídos a meta de dificuldade alta.

As estatísticas descritivas apontam níveis de comprometimento com pouca variabilidade amostral, mas mais baixo no incentivo grupal do que no individual (6,27 *versus* 6,44). Surpreende também que a maior dispersão dentro dos quatro cenários ocorreu no SR grupal x dificuldade alta (Alfa). Se esperava comportamentos mais alinhados de equipes coesas neste incentivo, que pudessem levar ao maior comprometimento com a meta. Aqueles sob incentivo individual, motivados por ganhos individuais e, por vezes, conflitantes entre os membros da equipe, esperava-se maior desvio padrão entre os respondentes (grupal dp. = 0,78; individual dp. = 0,69).

A dificuldade alta apresentou médias similares ao comprometimento com meta com dificuldade baixa (6,36 *versus* 6,34). Em síntese, o comprometimento foi alto dentro da amostra. Ressalta-se que na escala de 7 pontos, pôde-se identificar que o menor comprometimento e mais distante da média amostral (média= 6,35, dp. = 0,74) foi a condição em que se esperava maior comprometimento: incentivo grupal e nível de dificuldade alta.

4.2 ANÁLISE DAS HIPÓTESES

A Tabela 7 traz as análises das variâncias das manipulações (incentivos e níveis de dificuldade) no comprometimento dos participantes com a meta da sua equipe.

Tabela 7. Estatísticas descritivas e teste das hipóteses H1 e H2

Painel A: estatística descritiva da variável dependente: comprometimento com a meta – média (dp.)			
	Dificuldade alta	Dificuldade baixa	Média das manipulações SR
SR incentivo grupal	Média = 6,25 (0,90) n= 74	Média= 6,30 (0,64) n= 35	Média= 6,27 (0,78) n= 74
SR incentivo individual	Média= 6,44 (0,69) n= 30	Média= 6,39 (0,80) n= 34	Média= 6,44 (0,69) n= 64
Média das manipulações DIF	Média= 6,36 (0,76) n= 69	Média = 6,34 (0,73) n= 69	Méd. amostral= 6,35 (0,74) n= 138
Painel B: Análise de variância dos resultados: variável dependente: comprometimento com a meta			
	F	Sig.	
SR com incentivo grupal	1,757	p= 0,092	
Dificuldade alta	0,076	p= 0,391	
Moderação: SR grupal * dificuldade alta	0,420	p= 0,259	
Painel C: Teste t – diferenças do comprometimento entre as manipulações			
Comprometimento: SR grupal <i>versus</i> SR individual	t = -1,323 (p = 0,094)		

Comprometimento: dificuldade alta *versus* dificuldade baixa t = -0,152 (p = 0,440)

N=138. Nota 1= escalas de 7 pontos. Nota 2= no painel B: análise de variância foi realizada com *two-way* ANOVA e é considerado significativo $p < 0,10$, unilateral; no painel C: teste t de diferenças entre amostras independentes também considerou significativo $p < 0,10$, unilateral.

Legenda: SR= sistema de recompensas; DIF= nível de dificuldade.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na H1, presumia-se efeito da manipulação do sistema de recompensas (individual *versus* grupal) no comprometimento. Ao ser recompensado por incentivo grupal, esperava-se maior comprometimento com a equipe, por receber o bônus equitativamente (Libby & Thorne, 2009). Apenas com base em análise de médias que nesta amostra ocorreu o oposto ao esperado (média do incentivo grupal= 6,27; individual= 6,44). Atestou-se a significância da diferença destas médias, encontrada na análise de diferença de médias e de variâncias. Comprovou-se diferença significativa entre as manipulações dos desenhos do sistema de recompensas, em que os participantes alocados no SR com incentivo grupal demonstraram níveis de comprometimento menores do que aqueles no incentivo individual (t: grupal *versus* individual: -1,323, $p < 0,10$), variância também confirmada em *one-way* ANOVA ($F_{0,960} = 1,575$, $p < 0,10$). Portanto rejeita-se a H1, que previa que o desenho do sistema de recompensas com incentivo grupal obtivesse efeito positivo mais alto no comprometimento com a meta da equipe do que o individual. Os resultados apontam na direção oposta: comprometimento mais alto do incentivo individual do que no incentivo grupal, e esta relação apresentou significância estatística marginal.

Esperava-se que os resultados da equipe seriam afetados positivamente pela interação entre os membros do grupo. Sob incentivo grupal os membros convergem seus esforços e atingem maior desempenho do que sob incentivo individual (Libby & Thorne, 2009), o que não foi observado neste estudo. Conjectura-se que como a recompensa dos participantes sob incentivo individual dependia exclusivamente do seu esforço, este tendia a se comprometer mais, tanto por não ter possibilidade de folgar, ou seja, de ganhos sem esforço individual, quanto pelo senso de ‘mérito’ ou de justiça. Neste, os indivíduos são instigados em investir proporcional a expectativa de ganhos e não há margem para discordar da forma de atribuição de bônus proporcional ao desempenho individual, um sistema simples, claro, e justo.

O corpo teórico clássico de sistemas de controle tem abordagem amplamente econômica e postula que em equipes, indivíduos que recebem recompensas grupal, a relação entre seu esforço individual e a recompensa pode ser interpretada como muito baixa, o que dá motivação para exercer folga (*loafing*) (Merchant et al., 2003); ou para a equipe perder o senso de direção comum (*free rides*) (Luft, 2016). Esperava-se que, em contraponto, os incentivos grupais poderiam levar a maior coesão social entre os colegas de trabalho e maior

comprometimento da meta conjunta, (Delfgaauw et al., 2020). Aspectos psicossociais nas relações de trocas poderiam estimular maior envolvimento e desempenho dos membros ao compor uma equipe. Isso não foi observado face ao comprometimento com a meta da equipe.

A H2 presume interação entre as condições experimentais (ao cruzar os incentivos com os níveis de dificuldade). Contudo, optou-se por explicar primeiramente os efeitos da manipulação dos níveis de dificuldade no comprometimento com a meta. De forma isolada, identificou-se médias próximas do comprometimento dos participantes em ambos os níveis de dificuldade da meta (aumentar a base de clientes da loja do caso em 3% *versus* 8%). No corpo teórico, argumenta-se amplamente sobre a dificuldade alta demandar mais comprometimento dos membros da equipe e representar uma meta mais atrativa, a qual demonstrou média maior do que a dificuldade baixa (6,36 *versus* 6,34), mas próximas e não significativas em análises de diferenças amostrais e de variâncias ($p > 0,10$).

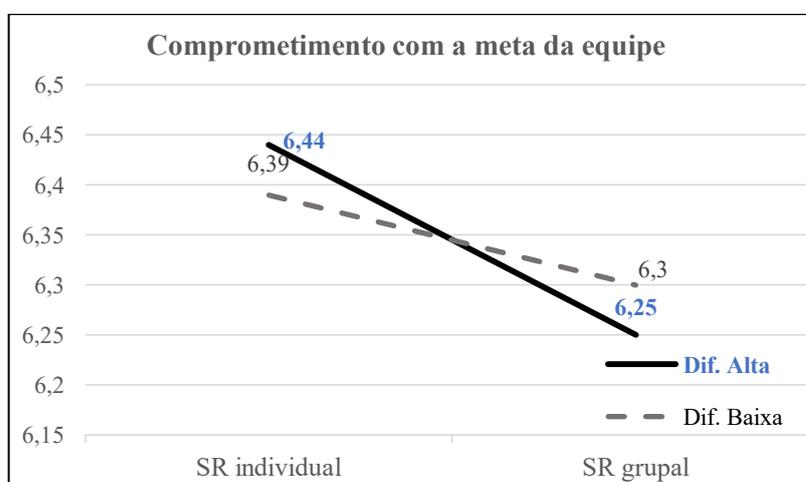
A H2 previa efeito moderador da dificuldade na relação entre sistema de recompensas e comprometimento com a meta, em que, estimou-se que a relação entre o sistema de recompensas com incentivos grupal e o maior comprometimento com a meta seria intensificada na condição de maior dificuldade da meta. Este pressuposto não foi observado na análise descritiva (refere-se ao primeiro quadrante: SR grupal x dificuldade alta) que apresentou o menor comprometimento médio (6,25) dentre as quatro condições e, o teste de moderação não apresentou significância na análise de variância (SR grupal * dificuldade alta: $F = 0,420$, $p > 0,10$). Isso implica rejeitar a H2, pois os resultados desta amostra não corroboraram com a expectativa de que, maior comprometimento com a meta da equipe em um sistema de recompensas com incentivo grupal (*versus* incentivo individual) seria intensificado quando a meta tem alto nível de dificuldade (*versus* baixo).

A rejeição da H2 contrasta com a literatura de metas, de que a dificuldade pode moderar a relação entre incentivos e o comprometimento (Klein et al., 1999). Contrasta também com os achados de Hecht et al. (2019), que as empresas se utilizam de incentivos relacionados ao desempenho grupal da equipe, e tais incentivos preferencialmente não compensam de forma diferenciada seus membros, com o intuito de direcioná-los para um maior comprometimento com os objetivos conjuntos: meta grupal. O comprometimento é intensificado com metas mais difíceis, uma vez que pode se traduzir em uma equipe com senso de coesão, o que leva os indivíduos a se comprometerem mais com a meta (Klein & Mulvey, 1995). Contudo, os resultados não apresentaram significância estatística, visto que as médias amostrais foram similares entre as manipulações dos níveis de dificuldade. Destaca-se que as manipulações foram bem-sucedidas. Decorre que os participantes atribuídos à meta

com dificuldade alta (baixa) não apresentaram diferenças significativas de comprometimento e, conseqüentemente, a dificuldade não moderou a relação SR-comprometimento,

Em suma, os resultados apresentaram baixa variação entre as manipulações, pois em todas as condições o comprometimento com a meta foi alto (topo da escala). Assim, ao se analisar as diferenças os resultados contrastam com os preceitos teóricos da coesão social e de evidências empíricas, que sustentam que SR grupais indivíduos são mais comprometidos com o grupo, pois direcionam esforços à equipe (Chen et al., 2012; Friedkin, 2004; Klein & Mulvey, 1995; Lawler & Yoon, 1996; Lawler et al., 2000; Libby & Thorne, 2009). Também mostram-se desalinhados com a literatura de metas, que sugere um comprometimento mais atenuado em metas difíceis (Klein et al, 1999; Locke & Latham, 1990), visto que a amostra não apresentou significância entre os níveis de dificuldades.

A Figura 5 evidencia o comportamento médio da amostra nas quatro condições do experimento, com as tendências do comprometimento dos participantes face às manipulações.



Nota: N= 138.

Legenda: SR= sistema de recompensas.

Figura 5. Comprometimento com a meta entre as manipulações (interação)

Fonte: Elaboração própria.

As tendências médias do comprometimento dos participantes com a meta da equipe (de três membros) que foi alocado para realizar a tarefa experimental demonstram valores próximos (entre 6,25-6,44) e em uma escala de 7 pontos em todos os cenários tem-se comprometimento alto, o que requer cautela nas inferências sobre diferenças de médias pequenas. Outrossim, pode-se afirmar que o sistema de recompensas com incentivo individual, em que os participantes têm expectativa de serem remunerados exclusivamente pelo seu desempenho na tarefa, trouxe maiores níveis de comprometimento se comparado às

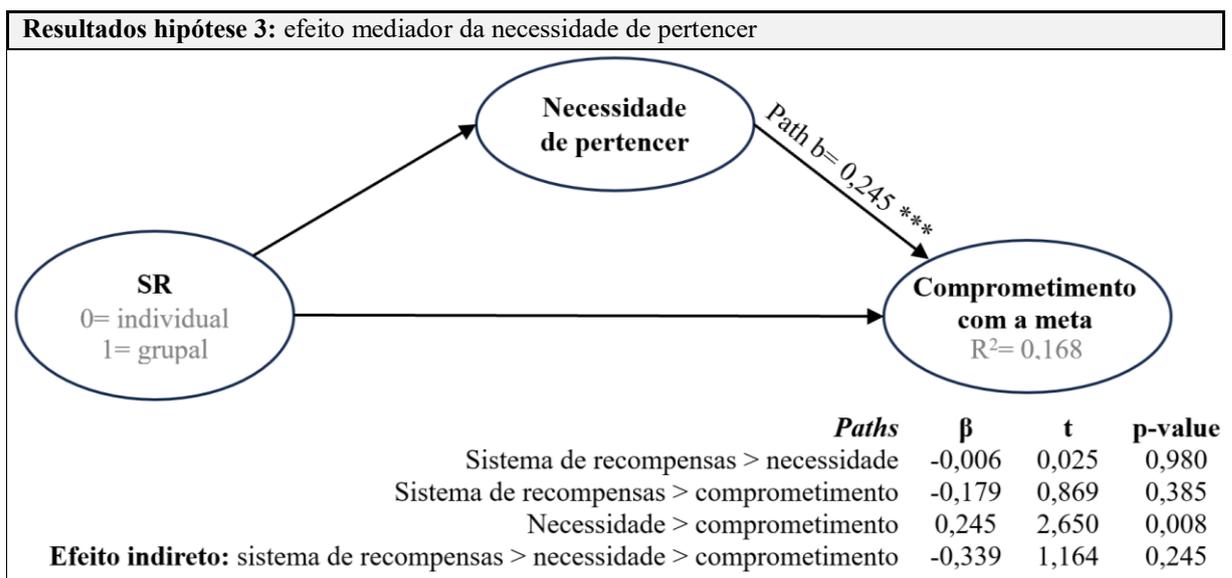
condições em que os participantes seriam remunerados com base no desempenho médio dos três membros de sua equipe de forma equitativa, e que este declínio manteve-se nas condições de dificuldade alta (baixa). Em ambas as condições o potencial de ganho financeiro do bônus é o mesmo, o que difere é a forma de divisão e distribuição deste valor. Na relação direta, denota-se que isso traz diferenças significativas na tomada de decisão do quanto o participante se compromete com a meta da equipe. Por ser maior do que sob incentivo individual, aponta para que esteja totalmente vinculado à sua participação, o que o exige mais, e não há possibilidade de folgar ou de *free rides* dentro da equipe.

Outro resultado que surpreende é que sob incentivo grupal a dificuldade baixa demonstrou maior comprometimento médio do que a alta (baixa= 6,30 *versus* alta= 6,25). Mesmo com pequena diferença, difere da expectativa teórica e do observado no incentivo individual (baixa= 6,39 *versus* alta= 6,44). Estes resultados, apesar de não significativos, são curiosos, pois, se o incentivo depende do desempenho individual, a maior dificuldade implica maior comprometimento para conquistar a meta e a consequente recompensa financeira (bônus *pay-for performance*). No grupal, pode-se especular, com parcimônia, que se os ganhos financeiros não dependem apenas do esforço individual e a tarefa parece ainda mais difícil, em média, os membros desta equipe podem se comprometer menos, deixando mais para os colegas realizarem, por que a meta, apesar de mais desafiadora, seu desempenho será disperso na divisão entre os membros. Portanto, maior dificuldade sob incentivo grupal pode não deixar a meta mais atrativa e o membro mais comprometido, o que é atenuado na dificuldade alta. Infere-se que frente a um desafio ainda mais difícil, os indivíduos sob incentivos grupais (que já vão garantir algum ganho resultante do esforço dos seus colegas) podem perceber essa dificuldade como preceito para folgar mais (*loafing*), com base na média marginalmente menor da dificuldade alta se comparada a baixa (6,25 *versus* 6,30). Diferença não significativa, que traz comportamentos médios contrastantes aos pressupostos teóricos da coesão social. Visto que, uma forma de comprometimento que reflete a coesão social com a equipe é a tomada de decisão de exercer esforços colaborativos (Lawler et al., 2000).

A análise de variância (ANOVA) foi utilizada para testar as duas primeiras hipóteses da pesquisa, especificamente, para comparar os resultados dos quatro grupos (cenários) e sinalizar a significância das diferenças por teste t. Para a análise da mediação também utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais para estimar a partir dos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), especificamente, para testar o efeito indireto da mediação proposta na H3. Elliott et al. (2015) apontam a adequabilidade de testar a mediação pela modelagem de equações estruturais alternativamente à série de três regressões amplamente

utilizadas na literatura. Para os autores, a operacionalização difere, mas a intuição adjacente ao teste de mediação é a mesma: encontrar efeitos indiretos estipulados no modelo.

A mediação proposta refere-se ao efeito do sistema de recompensa (codificado como 0= incentivo individual e 1= incentivo grupal) no comprometimento com a meta é explicada pela necessidade de pertencer. Conforme resultados da Figura 6, os coeficientes de caminho não demonstraram efeito do SR na necessidade de pertencer ($p > 0,10$), mas demonstraram efeitos significativos da necessidade de pertencer no comprometimento ($\beta = 0,245$, $p < 0,001$). Além disso, não demonstraram efeitos dos SR no comprometimento, em efeito direto ou indireto, e com ou sem a necessidade no modelo. Portanto, a necessidade de pertencer não medeia a relação do SR no comprometimento com a meta, que também não é significativa de modo direto, o que leva a rejeição da H3. Não foi encontrado o efeito presumido, de que a necessidade de pertencer à equipe de trabalho poderia explicar como o sistema de incentivos leva ao comprometimento com a meta grupal. Postulou-se que, com base nesta necessidade intrínseca individual do membro querer pertencer à sua equipe, ele tomaria a decisão de agir em benefício da equipe. Esperava-se que motivação intrínseca (o indivíduo e suas necessidades sociais 'no centro' da equação= controle organizacional → comprometimento com a meta da equipe), mas esta relação não foi suportada estatisticamente (Figura 6).



Nota: N= 138. Nota 2= critérios de validade, confiabilidade e o *fit* do modelo foram confirmados.

Legenda: SR= sistema de recompensas; *** $p < 0,01$.

Figura 6. Resultados da mediação da necessidade de pertencer: hipótese H3

Fonte: Elaboração própria.

A significância da relação direta da necessidade no comprometimento ($p < 0,01$) sugere que a necessidade de pertencer dos indivíduos à sua equipe antecede maior comprometimento

com a meta da equipe, que explica variações positivas do comprometimento com a meta. Consoante os pressupostos teóricos, face à necessidade de pertencimento a um grupo social, os indivíduos tendem a agir em prol deste grupo mesmo que diverja de interesses individuais, ou seja, alinham seus comportamentos e decisões para maximizar os benefícios do coletivo pois isso fortalece o vínculo psicossocial que este tem frente ao grupo. Quando o indivíduo é motivado pela necessidade de pertencer à sua equipe, ele se compromete de diversas formas, e buscam executar tarefas em conjunto nas interações cooperativas (Castro & Pacherie, 2020).

As médias da variável necessidade de pertencer (Tabela 8) indicam média amostral de 4,57, o que representa uma necessidade moderada, na escala de 7 pontos. Isso pode ser decorrente da artificialidade do cenário experimental e da pouca interação que a equipe teve, com tarefa e recompensas de uma rodada e interações de curto prazo. É possível que contraste com equipes de trabalho nas organizações ‘reais’, principalmente à equipes fixas nas organizações, em que os indivíduos estabelecem vínculos e expectativas maiores para essa equipe do que para a organização como um todo, o que poderia explicar e direcionar diversos comportamentos pro sociais. Apesar de não significativo, o efeito do sistema de recompensas grupal na necessidade de pertencer apresenta médias moderadamente superiores do incentivo grupal na necessidade de pertencer (grupal= 5,56 *versus* individual= 4,58) e um pouco maior na dificuldade alta do que baixa (4,65 *versus* 4,49). A necessidade reflete ‘o quão forte é seu desejo de aceitação e pertencimento ao grupo em questão’ e isso é um direcionador de comportamento em prol deste grupo (Leary et al., 2013); que foi confirmado pelo maior comprometimento com a meta da equipe, e não variou nas manipulações experimentais. Trata-se de uma necessidade humana básica em relações sociais, intrínseca ao indivíduo (Baumeister & Leary, 1995), pois não variou com o cenário atribuído ao participante.

Os sistemas de recompensas são manipulados com construtos ainda incipientes na literatura de recompensas, sendo que no experimento foram adaptados para o contexto de equipes. De Chen et al. (2012) e Libby e Thorne (2009), adaptaram-se recompensas contingentes ao desempenho do membro com base no desempenho individual ou pela média do resultado da sua equipe. Isso implica na discricionariedade da contabilidade gerencial em decidir não apenas como avaliar o comportamento em tarefas executadas por vários atores, mas também como dividir a recompensa entre eles. Contratos de incentivos são uma forma central do controle gerencial para induzir os comportamentos a atingirem os objetivos desejados (Burke et al., 2023).

O corpo teórico de incentivo de equipes está focado e preocupado com incentivos que podem preceder comportamentos disfuncionais dos sistemas de recompensas (ex.,

desonestidade, folga, *free riding*) (Merchant et al., 2003; Merchant & Otley, 2020). Resultados contrastantes foram encontrados na literatura gerencial sobre os efeitos funcionais e disfuncionais de recompensas e incentivos nas organizações, que podem ser explicados em parte pelos benefícios da coesão social da equipe ou pelo *social loafing*. Outrossim, presume-se que em contextos de equipe, a gestão enfrenta além de problemas de controles, problemas de coordenação, o que se torna ainda mais complexo em equipes, por adicionar atores, trocas sociais, dimensões e conflitos que emergem na execução de tarefas em equipe. Argumenta-se que isso pode ser amenizado pelo senso de necessidade de pertencer à equipe de trabalho, que demonstrou anteceder o comprometimento com a meta da equipe.

A análise das relações propostas não confirmou os pressupostos teóricos delineados nas hipóteses do estudo, mas também não apontou para efeitos significativamente disfuncionais dos sistemas de recompensas no contexto de equipes. Encontraram-se níveis de comprometimento similares entre as quatro condições experimentais (que demonstraram estar altamente comprometidos com a meta em todas) o que limitou análises sobre potenciais diferenças decorrentes das manipulações propostas. Ademais, a relação significativa (sig. marginal) do sistema de recompensas individual no comprometimento com a meta apontar maior comprometimento do que sob incentivo grupal também não indica resultado disfuncional do incentivo à equipe e nem à organização. Indica um resultado contrastante à base teórica que, conforme os pressupostos da coesão social. A presunção é: quando os membros de uma equipe são recompensados de forma grupal, motiva-os a interatuar, compartilhar informações e aprender entre eles enquanto solucionam a tarefa. Com isso, motiva-os a adição de esforços e cooperação dentro do grupo, que já demonstrou preceder ao maior desempenho individual (Libby & Thorne, 2009). Além disso, o pagamento com base nos resultados da equipe aumenta a coesão da equipe e os esforços colaborativos, se comparado com o individual em Chen et al. (2012).

Alinhado com expectativas alicerçadas na teoria da coesão social e relacional, esperava-se trazer evidências de que em grupos coesos tem-se maior comprometimento com os objetivos da equipe e age-se em prol do grupo (Lawler e Yoon, 1996; Lawler et al., 2000). Isto não ocorreu nesta amostra, assim como em Klor et al. (2014) e Moreno et al. (2014), o que não implica em efeitos disfuncionais dos sistemas de recompensas. Sugere que, se o sistema for desenhado para maximizar o resultado da equipe, que pode advir de seu comprometimento com os demais membros, recompensa-los individualmente poderia trazer maior eficácia desta configuração de controle.

O experimento simula um dilema social em que se expõe os participantes a um baixo incentivo individual, ao executar uma meta grupal, enfrentam o conflito de decidir se maximizam os benefícios grupais ou os individuais (De Cremer et al., 2008; Gomez-Ruiz & Sánchez-Expósito, 2020), além de ponderar o quanto se comprometer com a meta da equipe. O estudo encontrou que, sob incentivo individual, em decorrência dos ganhos serem totalmente relacionados aos esforços e não dividido entre a equipe, em média os participantes desta condição se comprometeram mais com a meta da equipe. Isso sugere à gestão empresarial que os indivíduos podem folgar e se comprometer menos se são recompensados pela média de esforços da equipe. Diversos são os motivos: por contar com seus colegas que irão executá-la, por não concordar com a forma de divisão da recompensa entre os membros, por conflitos de decisão dentro da equipe, por ser intrinsecamente estimulado a maximizar os ganhos individuais às custas dos sociais. A organização pode considerar no desenho do sistema de recompensas para a equipe ser eficaz, o que ocorreu na amostra, pois em ambos os incentivos apresentaram alto comprometimento com a meta.

4.3 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DE CONTROLE

Os resultados das variáveis de controle são analisados em termos dos cenários experimentais e de sua influência na variável dependente do modelo: comprometimento com a meta da equipe. O intuito é verificar se as variações no comprometimento podem ocorrer devido a estes fatores (características e percepções individuais) já apontados na revisão da literatura e teoria de base do estudo, são eles: a intenção altruísta dos participantes, a percepção de justiça do sistema de recompensas designado ao respondente (se incentivo individual ou grupal) e a percepção da dificuldade da meta recebida na tarefa (se aumentar em 3% ou de 8% a base de clientes). A Tabela 8 exhibe-as quanto às manipulações propostas.

Tabela 8. Estatísticas descritivas e análise de variância dos controles nas manipulações

Painel A: estatística descritiva: variáveis mensuradas – média (desvio padrão)				
	Necessidade de pertencer	Intenção altruísta	Justiça do SR	Percepção de dificuldade
SR individual	4,58 (1,31)	5,79 (0,86)	5,44 (1,64)	4,92 (1,38)
SR grupal	5,56 (1,3)	5,74 (0,79)	6,03 (1,60)	4,82 (1,60)
Dificuldade alta	4,65 (1,33)	5,67 (0,91)	5,61 (1,86)	5,09 (1,33)
Dificuldade baixa	4,49 (1,28)	5,85 (0,71)	6,09 (1,31)	4,65 (1,63)
Médias amostral	4,57 (1,30)	5,76 (0,82)	5,85 (1,62)	4,87 (1,5)
Painel B: Análise de variância dos resultados (variáveis de controle)				
	Intenção altruísta	Justiça do sistema de recompensas	Percepção de dificuldade	
SR com incentivo grupal	F= 0,104 (p= 0,374)	F= 2,279 (p= 0,067)	F= 0,237 (p= 0,313)	
Dificuldade alta	F= 1,472 (p= 0,114)	F= 3,195 (p= 0,038)	F= 3,118 (p=0,040)	
SR grupal * dif. alta	F= 0,069 (p= 0,397)	F= 0,357 (p= 0,277)	F= 0,276 (p=0,300)	
Painel C: Teste t - diferenças entre as manipulações nas variáveis de controle				
Altruísmo: SR grupal <i>versus</i> SR individual	t = -0,395 (p = 0,347)			
Altruísmo dif. alta <i>versus</i> dif. baixa	t = -1,227 (p = 0,111)			
Justiça: SR grupal <i>versus</i> SR individual	t = 1,402 (p = 0,082)			
Justiça: dif. alta <i>versus</i> dif. baixa	t = -1,746 (p = 0,042)			
Percepção de dificuldade: SR grupal <i>versus</i> SR individual	t = -0,380 (p = 0,352)			
Percepção de dificuldade: dif. alta <i>versus</i> dif. baixa	t = 1,716 (p = 0,044)			

N=138. Nota 1= escalas de 7 pontos. Nota 2= no painel B: análise de variância foi realizada com *two-way* ANOVA e é considerado significativo $p < 0,10$, unilateral; no painel C: teste t de diferenças entre amostras independentes também considerou significativo $p < 0,10$, unilateral. Nota 3= agrupa-se nesta tabela as estatísticas descritivas da necessidade de pertencer que não é uma variável de controle para fins de ilustração.

Fonte: dados da pesquisa.

A intenção altruísta é intrínseca aos indivíduos, como variáveis de orientação de valor (pró-social e *pro-self*), por isso mensurou-se no início do experimento, para atestar que respondem conforme sua personalidade e não o caso. Confirmou-se que não há diferenças estatísticas entre as manipulações, o que também atesta a randomização e o pressuposto teórico de que é uma característica individual e não estimulada por fatores externos. Esta variável multidimensional avalia o quanto os indivíduos estão dispostos a ajudar e auxiliar seus colegas: ‘busco voluntariamente ajudar àqueles que têm problemas relacionados ao trabalho’, e ‘estou sempre pronto para ajudar os que estão no meu entorno’ (Podsakoff et al., 1990). Infere-se que há intenção de ajudarem os colegas (média amostral 5,76), sendo que a média mais alta foi no contexto de dificuldade baixa (5,85), tal diferença (dificuldade alta *versus* baixa) obteve o coeficiente negativo, mas não foi significativo.

Em conjunto, destaca-se a diferença de médias entre o incentivo grupal *versus* o individual, que também demonstrou coeficiente negativo não significativo. Isso pode sugerir que a intenção de ajudar os colegas de equipe apresenta médias menores quando a dificuldade da tarefa é alta e quando o incentivo é grupal. Decorre que, se a tarefa já é difícil e o indivíduo será recompensado apenas pelos seus ganhos individuais, estas condições não intensificam a intenção de ser altruísta e ajudar. Em conjunto com os resultados do altruísmo frente às

manipulações, propôs-se como variável de controle no modelo e sua influência no comprometimento com a meta. Os resultados (Figura 7) confirmam que a intenção altruísta antecede um maior comprometimento com a meta da equipe ($\beta = 0,392$, $p < 0,001$). Consonante aos pressupostos teóricos de que pessoas mais altruístas experienciam maiores benefícios e realização pessoal quando tomam ações que ajudam os outros (Abernethy et al., 2022), neste estudo o altruísmo antecede maior comprometimento com a meta da equipe.

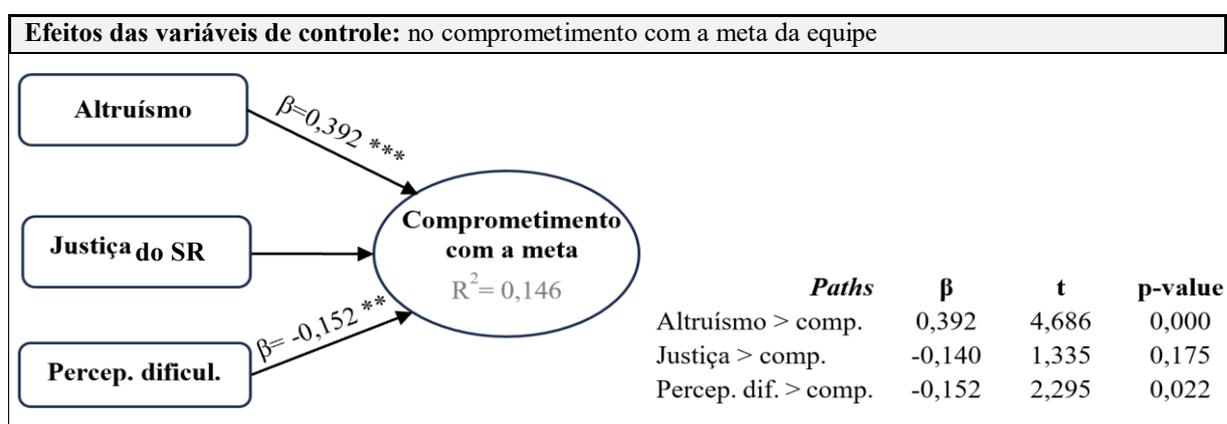
A justiça do sistema de recompensas reflete o quanto os funcionários consideram justa a distribuição de recompensas desenhadas neste sistema, se eles têm clareza e concordam com quais resultados determinarão o valor da recompensa (Abdin et al., 2019). Para alcançar essa percepção de justiça do sistema de recompensas abordado, este estudo simulou duas formas de divisão de bônus monetário, considerando os preceitos da justiça distributiva. A percepção de justiça ocorre quando as regras de avaliação e distribuição das recompensas são consideradas justas pelos funcionários (Greenberg, 1996; Skarlicki & Folger, 1997). A percepção de justiça do sistema de recompensa foi superior nos indivíduos sob a manipulação do incentivo grupal do que no individual (6,03 *versus* 5,44). A relação do incentivo grupal na maior percepção de justiça do sistema de recompensas demonstrou relação positiva e significativa ($t = 1,402$, $p < 0,10$) e efeito das variâncias significativo ($F_{5,870} = 2,279$, $p < 0,10$). Também encontraram diferenças que apontam menor percepção de justiça do SR com meta de dificuldade alta (5,61 *versus* 6,09), efeito significativo na comparação de médias ($t = -1,746$, $p < 0,05$) e análises de variâncias ($F_{8,227} = 3,195$, $p < 0,05$).

Estes resultados, em conjunto, demonstram que o SR com incentivo grupal levou os participantes a considerarem a divisão da recompensa de forma equitativa (média entre os membros) fornecida no incentivo grupal mais justa do que a individual, e que, em cenários de dificuldade alta, a justiça do SR foi menor do que na baixa, resultado surpreendente. Para avaliar a justiça como uma variável de controle, realizou-se a análise de regressão (Figura 7) e não há significância estatística entre a percepção de justiça do SR no comprometimento com a meta. Isso difere das expectativas e do resultado do estudo de Abdin et al. (2019), que a percepção de justiça interpessoal do SR influencia diretamente o comprometimento organizacional. Especula-se que diferenças podem decorrer do estudo ter sido empírico e que os sentimentos de justiça frente à remuneração explicam mais a diferença de comportamentos em situações reais do que em laboratório.

A percepção de dificuldade demonstrou ser mais baixa no incentivo grupal (4,92 *versus* 4,82) e diferença maior frente ao nível de dificuldade da tarefa experimental. Aqueles atribuídos ao cenário de dificuldade alta (criar o plano para aumentar a base de clientes em

8%) perceberam em média a dificuldade desta meta em 5,09 (*versus* dificuldade baixa= 4,65), diferente dos que foram atribuídos à tarefa de aumentar a base de clientes em 3%. Considerando-se a escala de 7 pontos, a manipulação de dificuldade alta demonstrou médias no segundo quadrante da escala (moderada a alta dificuldade), diferença significativa ($t=1,716$, $p>0,05$) e variâncias amostrais confirmadas ($F_{6,979}=3,118$, $p<0,05$). Além de reforçar as manipulações, demonstra que em média a meta difícil foi mais desafiadora e apresentou diferenças desejadas de percepção de dificuldades entre os grupos e simuladas no cenário.

Os resultados da Figura 7 demonstram que a percepção de dificuldade da meta afeta negativamente o comprometimento com a meta da equipe. Portanto, é uma variável de controle que explica variações do comprometimento. Uma meta percebida difícil, pode levar à baixa motivação intrínseca, que leva a menor comprometimento, pois acredita-se que não é passível de ser conquistada (Shalley & Oldham, 1985). A literatura clássica sobre metas traz que o comprometimento é superior frente à metas difíceis e passíveis de serem atingidas (Locke & Latham, 1990; Klein et al., 1999). Especula-se que este resultado pode advir do contexto de equipe, na situação em que a meta é muito difícil, o membro pode se comprometer menos e folgar com os colegas e *free rides*. Análises descritivas mostram que uma alternativa para menor comprometimento sob meta difícil seria em contexto que a meta é tão difícil que ‘não considera ser possível’. Isso é descartado neste estudo, pois a percepção de dificuldade amostral foi média (4,87, escala de 7 pontos).



Nota: N= 138. Nota 2= critérios de validade e confiabilidade das medidas foram confirmadas e o *fit* do modelo.

Legenda: $p<5\%$; $***p<0,001$.

Figura 7. Efeito das variáveis de controle no comprometimento com a meta

Fonte: Elaboração própria.

4.4 ANÁLISES SUPLEMENTARES: EFEITOS NO DESEMPENHO NA TAREFA

O bônus deste experimento é contingente ao desempenho na tarefa (*pay-for performance*), o que é a base do sistema de recompensas variáveis no contexto organizacional. O que difere é que no contexto de tarefas realizadas em equipe pode-se atribuir esses bônus de maneira individual ou grupal. As formas como a recompensa grupal pode ser dividida são múltiplas (neste estudo, o bônus é dividido equitativamente entre os membros da equipe) (Libby & Thorne, 2009). Na prática empresarial, utiliza-se um conjunto de controles, como os que fornecem recompensas contingentes ao desempenho (*ex-ante*) para motivar seus funcionários a direcionarem seus esforços à execução dos objetivos organizacionais propostos, avaliados no desempenho (Beuren et al., 2022; Simons, 1987). A recompensa utilizada como um controle *ex-ante* direciona o comportamento dos indivíduos de forma extrínseca e sua tomada de decisões é influenciada pela expectativa de ganhos desta recompensa. Na tarefa experimental o bônus é contingente ao desempenho e testa-se o modelo com o desempenho como variável dependente na análise suplementar e verifica-se os efeitos da dificuldade da meta no desempenho da tarefa experimental dos participantes.

Tabela 9. Estatísticas descritivas e análise de variância do desempenho nas manipulações

Painel A: estatística descritiva do desempenho na tarefa média (desvio padrão)			
	Dificuldade alta	Dificuldade baixa	Média das manipulações SR
SR incentivo grupal	7,15 (1,16) n= 74	7,24 (0,64) n= 35	7,20 (0,78) n= 74
SR incentivo individual	6,80 (0,84) n= 30	6,62 (0,83) n= 34	6,70 (0,73) n= 64
Média das manipulações	7,00 (0,88)	6,94 (0,70)	Méd. amostral= 6,97 (0,93)
DIF	n= 69	n= 69	n= 138
Painel B: Análise de variância dos resultados: desempenho na tarefa			
	F	Sig.	
SR com incentivo grupal	13,996	p= <0,001	
Dificuldade alta	0,106	p= 0,746	
Moderação: SR grupal * dificuldade alta	0,992	p= 0,321	
Painel C: Teste t – diferenças do desempenho entre as manipulações			
Desempenho: SR grupal <i>versus</i> SR individual	t = 3,784 (p = <0,001)		
Desempenho: dificuldade alta <i>versus</i> dificuldade baixa	t = 0,451 (p = 0,326)		

N=138.

Legenda= desempenho na tarefa= é uma variável individual que representa a média do desempenho do participante na tarefa (notas de 10 pontos atribuídas por avaliadores).

Nota= no painel B: análise de variância foi realizada com *two-way* ANOVA e é considerado significativo $p < 0,10$, unilateral; no painel C: foi realizado o teste t de diferenças entre amostras independentes também considerou significativo $p < 0,10$, unilateral.

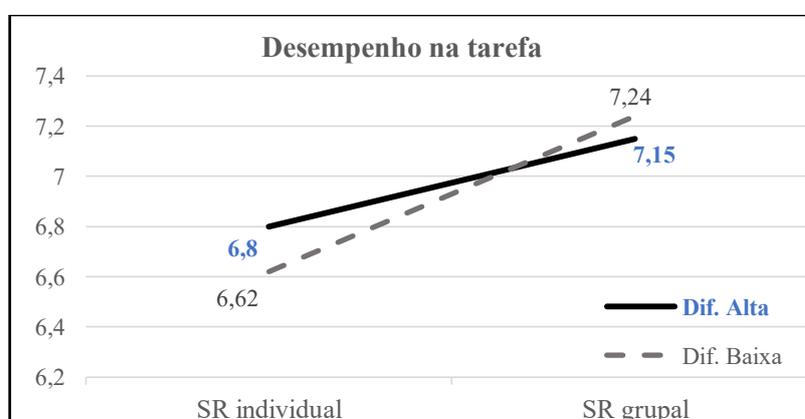
Fonte: dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 9, a manipulação SR grupal trouxe maior desempenho médio (7,20 *versus* 6,70, dif.= 0,5), em uma escala de 10 pontos. Destaca-se que tais resultados estão

alinhados com as expectativas teóricas do estudo (SR grupal > SR individual) na realização de tarefas em equipe. Maior desempenho médio sob incentivo grupal *versus* individual demonstrou diferenças significativas na análise de diferença de médias ($t= 3,784$; sig. <0,001) e, a análise de variâncias é significativa e a relação positiva do desempenho dos participantes do incentivo grupal ($F= 13,996$; sig. = <0,001).

As condições de dificuldade alta demonstraram desempenho levemente maior do que a baixa (7 *versus* 6,94; dif.= 0,06). Referente à análise do nível de dificuldade no desempenho, como as médias são próximas entre as condições, não se encontrou significância estatística entre as manipulações da dificuldade da meta no desempenho ($t= p> 0,10$) e ($F= p> 0,10$). No comprometimento com a meta, ao cruzar as condições entre os níveis de manipulações não se encontrou efeito mediador do sistema de recompensas com o nível de dificuldade no desempenho ($F= p> 0,10$). Isso indica que o efeito direto positivo do SR grupal no desempenho na tarefa não é intensificado pelo nível de dificuldade da meta.

O desempenho na tarefa dos 138 participantes do estudo obteve uma média amostral de 6,97 e mediana amostral de 7, com desvio padrão baixo (<1) na escala de 10 pontos. Indica que os participantes obtiveram em média desempenho moderado a alto na tarefa experimental. Um resultado surpreendente é que a condição SR grupal x dificuldade baixa obteve o maior desempenho médio (7,24), o que difere da expectativa de que o cenário SR grupal x dificuldade alta levaria os respondentes a maior desempenho, por sentirem mais desafiados. As médias amostrais por condição estão representados na Figura 8.



Nota: N= 138.

Legenda= o desempenho na tarefa (escala de 10 pontos), com base na avaliação de desempenho composta por três critérios de avaliação: qualidade, impacto e viabilidade das metas propostas.

Figura 8. Médias do desempenho na tarefa nas condições experimentais

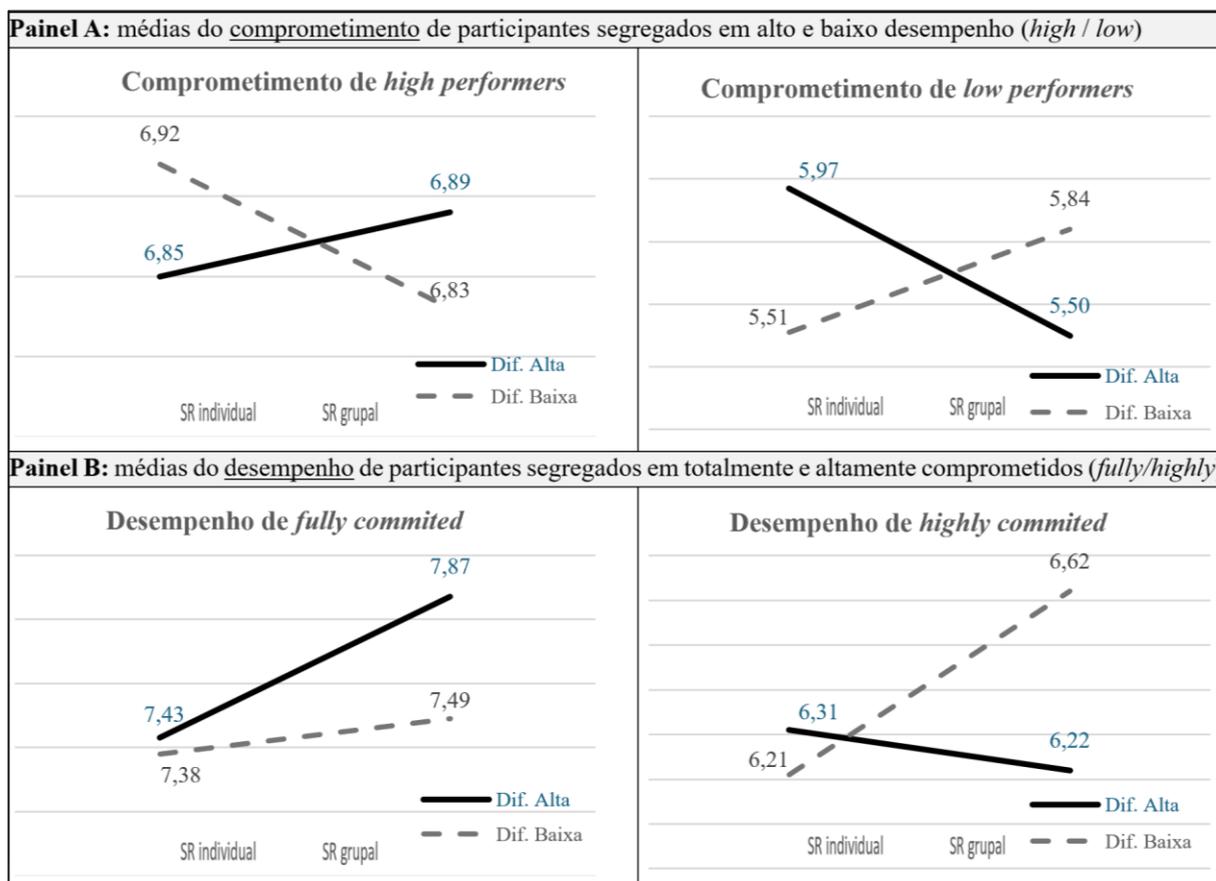
Fonte: Elaboração própria.

Os resultados demonstram que, de acordo com preceitos teóricos, o maior desempenho foi evidenciado em incentivos grupais. Segundo Libby e Thorne (2009), a prática organizacional indica e dissemina que os incentivos grupais em atividades cooperativas resultam em maior desempenho. No entanto, os resultados são mistos, por exemplo, Moreno et al. (2014), encontraram que os incentivos grupais levaram a maior desempenho da equipe (se comparado aos individuais). Argumenta-se que isso pode ser devido aos incentivos grupais fomentarem e estimularem a equipe a desenvolver uma série de habilidades entre os membros, dentre eles, a habilidade de implementar melhores estratégias para a resolução de tarefas (Libby & Thorne, 2009). Em experimento a campo, também com incentivos de curto prazo, demonstrou-se que incentivos grupais de lojas vinculadas ao pagamento de bônus monetário, condicionado ao desempenho dos gestores das unidades, apresentam efeitos mais positivos dos incentivos grupais no desempenho da loja, principalmente porque quando as equipes são coesas sugere-se a redução do *free riding* (Delfgaauw et al., 2020). A coesão da equipe, definida como a percepção do grupo como um somatório de forças ou união de objetivos comuns, prediz exercer comportamentos em prol do grupo (Lawler et al., 2000).

Sob o argumento teórico de que o comprometimento com a meta leva diretamente a maior desempenho na tarefa (Locke & Latham, 1990; Hoegl & Parboteeah, 2006), essa relação pode ser moderada positivamente com metas mais difíceis (Klein et al., 1999). Contudo, não foi encontrado maior desempenho em metas difíceis, assim buscou-se testar a relação comprometimento-desempenho em regressão, e não se encontrou significância estatística ($p > 0,10$). Portanto, não se pode presumir que o maior comprometimento com a meta da equipe levou a maior desempenho na tarefa executada pelos participantes do estudo. Isso difere dos preceitos teóricos e das expectativas deste estudo, pois esperava-se que ao estar comprometido, colocaria mais esforços na execução desta meta. Entretanto, medidas de desempenho são subjetivas e métodos de avaliação discricionários, além do que, maior esforço, assim como maior comprometimento, não é necessariamente um antecedente no desempenho da tarefa, principalmente em tarefas complexas e de tomada de decisões.

A literatura sugere que o comprometimento com a meta está relacionado a maior desempenho na tarefa, mas esta relação não foi encontrada. Além desta inconsistência, resta a dúvida se o desempenho varia em função do comprometimento (segundo a lógica do comprometimento como elemento motivador). Ressalta-se que primeiro foi executada a tarefa e depois (no questionário pós experimental) indagou-se sobre o comprometimento, que pode ter influenciado nas respostas dos participantes. Com o intuito de encontrar tendências destes comportamentos, apresenta-se a análise de médias de amostras segregadas, para verificar:

variações no comprometimento em função do participante que obteve desempenho alto ou baixo (painel A); e variações no desempenho dos participantes em função de estarem totalmente comprometidos ou altamente comprometidos com a meta (painel B). Assim, criou-se subgrupos ‘mais altos’ e ‘mais baixos’ para verificar os comportamentos segregados da amostra, conforme sugerido em Brown et al. (2022). Informações sobre os grupos estão na legenda da Figura 9 e os dados destas subamostras encontram-se no Apêndice D.



N= 138.

Nota= os participantes foram segregados com base na mediana amostral: àqueles que obtiveram nota \Rightarrow 7 no desempenho (de escala 10 pontos), estão alocados ao grupo *high performers* (52% amostra), os demais ao grupo *low performers*; àqueles que reportaram comprometimento \Rightarrow 6,67 (de escala de 7 pontos) estão alocados ao grupo *fully committed* (55% amostra), os demais ao grupo *highly committed*.

Figura 9. Variações médias do comprometimento e desempenho com subamostras

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o comprometimento de participantes que tiveram alto e baixo desempenho verificou-se as tendências do seu comprometimento com a meta da equipe entre dois subgrupos. Buscou-se analisar a tendência média do comprometimento daqueles com desempenho mais alto (*high performers*) e mais baixo (*low performers*). No entanto, inferências devem ser realizadas com parcimônia pois as médias são próximas e vários daqueles com desempenho mais baixo tiveram desempenhos razoáveis, pois a nota de corte

foi a mediana <7, na escala de 10 pontos. Destaca-se que 72 participantes (52%) obtiveram alto desempenho, distribuídos entre os cenários elencados no apêndice D. Ressalta-se que 64% dos SR grupal estavam em alto desempenho e 54% dos participantes de dificuldade baixa integraram o grupo alto desempenho.

Os resultados médios são interessantes por demonstrarem tendências opostas, em que o comprometimento de participantes que obtiveram desempenho alto foi maior no SR individual com dificuldade baixa (6,92) e aqueles no grupo de menor desempenho o comprometimento mais alto foi no SR individual com metas de dificuldade alta (5,97). Estes resultados surpreendem, porque são opostas as tendências das variações entre os grupos em relação ao comprometimento e a dificuldade com a meta. Os de alto desempenho apresentaram (i) diminuição no comprometimento de metas fáceis no SR grupal se comparado ao individual, que pode sugerir *loafing*, pois permite pensar que os demais membros da equipe podem realizar a tarefa e aplicar pouco esforço; (ii) meta de dificuldade alta o comprometimento foi maior em SR grupal, que pode sugerir que ao perceber a meta como difícil, os *high performers* se comprometem mais para a sua execução. Enquanto os com menor desempenho apresentaram o oposto: (i) maior comprometimento em SR grupal do que individual quando a meta tem dificuldade baixa, o que pode sugerir reflexo de maior coesão da equipe em SR grupal; (ii) menor comprometimento no SR grupal do que no individual com metas difíceis, o que pode sugerir comportamentos *free riding*, em que deixa de se comprometer nas metas da equipe, pois imagina que os outros membros irão executá-la. As diferenças não foram significativas, o que limita inferências, mas pode explicar tendências dos comportamentos bastante contrastantes.

A análise do desempenho médio com a amostra segregada em participantes mais ou menos comprometidas deve ser analisada com cautela, pois os participantes responderam estar altamente comprometidos (mediana amostral de 6,67) em uma escala de 7 pontos para três itens. Decorre que: apenas aqueles que confirmaram ‘concordar totalmente’ com as assertivas de comprometimento (assinaram 7 em todas) foram designados ao grupo ‘completamente comprometidos’ (*fully committed*), enquanto os demais não possibilitou formar um grupo de outro extremo de ‘comprometimento baixo’, de modo a proporcionar um contraste, devido à falta de variabilidade das respostas, e média extremamente alta. Portanto, tem-se o subgrupo totalmente comprometido e como grupo contrário os participantes ‘altamente comprometidos’, formados pelos 48% da amostra que responderam não estar totalmente comprometidos (7 nos três itens). Dados adicionais encontram-se no Apêndice D. Ressalta-se que dos 72 participantes completamente comprometidos, 65% estão sob incentivo

grupal, o que já aponta para alinhamento aos preceitos teóricos de que sob SR grupal pode-se estimular equipes mais coesas, por estarem comprometidas ao resultado coletivo.

Na análise descritiva das variações médias do desempenho dos participantes totalmente comprometidos destaca-se que o maior desempenho se deu na condição SR grupal e dificuldade alta (7,87), de acordo com os pressupostos teóricos da H1, cuja tendência de comportamento não foi encontrada com a amostra total. Por outro lado, os altamente comprometidos demonstraram desempenho maior também sob SR grupal, mas com a meta de dificuldade baixa (6,62). Logo, as interpretações são limitadas por não apresentarem diferenças com significância estatística, mas pode-se delinear algumas tendências, como os totalmente comprometidos apresentaram um aumento de desempenho no SR grupal, se comparado ao individual, atenuado no cenário de dificuldade alta (alinhado às expectativas da H2). Em suma, a amostra segregada demonstra que o conjunto de participantes com desempenho mais alto e mais comprometidos no SR grupal, tem-se maior comprometimento e desempenho com metas de dificuldade alta. Em contraponto, tendências mostram que o subgrupo de menor desempenho e comprometimento no SR grupal, demonstraram menores resultados de metas de dificuldade alta, se comparado a dificuldade baixa (oposto às expectativas).

Os altamente comprometidos demonstraram médias divergentes, em que: (i) com metas de dificuldade baixa o desempenho aumentou consideravelmente no SR grupal, se comparado ao individual, o que pode ser explicado por equipes mais coesas trazerem um desempenho conjunto maior quando são remuneradas equitativamente entre os membros da equipe (SR grupal); e (ii) tem-se baixa variação no desempenho em tarefas de dificuldade alta, sendo que estes obtiveram desempenho inferior sob o incentivo grupal, se comparados com o individual, o que permite sugerir que a dificuldade alta pode ter direcionado alguns participantes do grupo que não estavam totalmente comprometidos à ‘folgarem’ sob incentivo grupal e diminuíram seu desempenho; e (iii) no subgrupo altamente comprometidos a diferença maior foi no SR grupal, em que as variações demonstram maior desempenho com tarefa de nível de dificuldade baixa (6,62 *versus* 6,22), o que pode apontar que sob incentivo grupal a recompensa não depende somente do esforço individual, há maior variação de desempenho e que aqueles ‘menos comprometidos’, ao enfrentar uma meta de dificuldade alta obtém um desempenho inferior, que pode ser sugerido pelo *free riding*, pois ao perceber a meta muito difícil e saber que sua remuneração é a média dos membros da equipe, pode não se envolver tanto na tarefa.

4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção discute os principais resultados do estudo, apresenta a discussão dos resultados do estudo. Na Tabela 10 traz-se os principais resultados da tese e faz-se inferências sobre a temática central.

Tabela 10. Síntese dos principais resultados da tese

Síntese dos principais resultados da tese
1. SR individual demonstrou maior comprometimento com a meta do que o SR grupal, portanto há mais comprometimento quando a remuneração depende do esforço individual e não é dividida entre os membros.
2. Manipulações do nível de dificuldade da meta não demonstraram diferenças no comprometimento, mas a percepção de dificuldade da meta do participante reduziu seu comprometimento com a equipe.
3. Necessidade de pertencer não medeia a relação entre SR-comprometimento, mas é um antecedente direto.
4. Percepção de justiça dos SR é maior sob incentivos grupais (bônus= desempenho médio da equipe).
5. O SR grupal demonstrou variações exponencialmente positivas no desempenho da tarefa, quando incentivados a realizar a tarefa de forma conjunta em prol do ganho grupal, reflexo de equipes mais coesas.
6. Baixa variação amostral do comprometimento com a meta entre as quatro condições experimentais.

Legenda: SR= sistema de recompensas.

Fonte: elaboração própria.

A H1 não apresentou suporte para aceitá-la, pois os incentivos grupais não demonstraram maior comprometimento com a meta, o que contrasta com os pressupostos teóricos. Isto pode decorrer da falta de objetividade e clareza dos indivíduos ao ponderarem o quanto o seu esforço vai trazer recompensas, já que o ganho não é proporcional à contribuição individual. Decorre que, no incentivo grupal, a forma de divisão da recompensa é o desempenho médio da equipe (valor do bônus = desempenho da equipe ÷ quantidade de membros) (Chen et al., 2012), com potenciais ganhos equivalentes ao individual (Burke et al., 2023). A literatura de sistemas de incentivos aponta que baixo incentivo grupal pode levar a comportamentos *free rider* dos indivíduos. Em um grupo, este incentivo pode diminuir o comprometimento individual, uma vez que a tarefa não depende somente dele e, mesmo sem muito esforço, irá ganhar parte das recompensas de sua equipe (Libby & Thorne, 2009).

Argumentos teóricos que poderiam ter delineado a H1 seria a presunção de maior comprometimento no incentivo individual. Contudo, ao identificar o papel dos controles como direcionador de comportamentos e integrá-lo a aspectos psicossociais dos indivíduos com os colegas de equipe, propôs-se que o incentivo grupal traria maior comprometimento, pois a equipe seria mais coesa, na presunção de que o objetivo de todos seria o mesmo, os resultados grupais. Estas expectativas foram delineadas com base em preceitos teóricos da coesão social, que prediz que as trocas produzem um senso de formação de grupo psicológico

e seu consequente é o comprometimento com o grupo (Lawler et al., 2000). A teoria da coesão também indica que, uma forma de comprometimento que reflete a coesão social com a equipe é a tomada de decisão dos membros ao se engajar em um esforço colaborativo. Deste modo, os resultados do estudo diferem dos preceitos teóricos da coesão social.

Os resultados superiores do incentivo individual no comprometimento também são contrastantes aos de Libby e Thorne (2009) e Chen et al. (2012), em tomada de decisão e tarefas criativas. Uma explicação alternativa para estes resultados é que a literatura indica que sob incentivo individual há menos possibilidade de folgar, pois os ganhos dependem apenas do indivíduo, mas caso os indivíduos tenham comportamentos com motivação totalmente individualista e estiverem trabalhando em equipe, a equipe também irá ‘se perder’ na busca pelo objetivo comum, devido aos interesses convergentes (Hetcht et al., 2019). Isto aponta para potenciais funcionalidades (disfuncionalidades) do sistema de incentivos individuais. Indivíduos se comprometem mais com a meta sob incentivos individuais por priorizar seus ganhos econômicos e não aspectos pró-sociais e pela alta motivação que exerce uma recompensa proporcional ao desempenho individual. Indivíduos de menor comprometimento com a meta sob incentivo grupal podem demonstrar que os aspectos sociais não são tão exponenciais na decisão de se comprometer frente à possibilidade de ganhos extrínsecos. A recompensa grupal trouxe menor comprometimento, pois os membros tendem a *free ride*, uma vez que apostam que os colegas irão conquistar a meta e podem folgar, visto que sua recompensa não depende tanto de si (já que será dividida). Estas inferências podem explicar o menor comprometimento de incentivos grupais, o que pode acarretar problemas de gestão de equipes. Conforme alertado por Towry (2003), recompensar equipes pode levar ao surgimento de problemas de controles adicionais, como levar aos membros a dispersarem os esforços (*free ride*), e trazer conflitos entre eles.

A H2 presumiu efeito moderador da dificuldade na relação entre o sistema de recompensas grupal e o comprometimento, mas os resultados não demonstraram variação significativa entre os níveis de dificuldade (alta *versus* baixa). Especula-se que por apresentarem médias praticamente idênticas baixo os dois incentivos, isto pode decorrer do desenho experimental ser uma tarefa de tomada de decisão e não de esforço. Em outras palavras, criar um plano para a empresa aumentar a base de clientes vendas em 3% ou 8% não implica necessariamente exercerem mais que o dobro do esforço. A dificuldade pode não ter incentivado o comprometimento devido à característica da tarefa experimental ou a artificialidade do experimento. A meta difícil não intensificar os resultados diverge da literatura de metas. Para Locke e Latham (1990), sob certas condições, metas difíceis

levariam a níveis mais altos de desempenho, em comparação com metas fáceis ou vagas. Geralmente as metas motivam mais quando são definidas para serem desafiadoras, mas passíveis de serem conquistadas (Merchant et al., 2003). Uma explicação alternativa é os indivíduos considerar as metas difíceis e ‘não era realista conquistá-las’ (Locke et al., 2010), como requisito para um maior comprometimento, o que não ocorreu, pois nesta amostra as médias da percepção de dificuldade foram moderadas em ambos os casos (alta e baixa).

Ao analisar a tendência de médias do comprometimento nas condições cruzadas, sistemas de incentivos x níveis de dificuldade, não se encontrou diferenças significativas. No sistema de recompensas grupal, a dificuldade alta demonstrou menor comprometimento do que a baixa. Isto difere dos pressupostos da coesão e está em conformidade com a literatura de *free riding*, pois a dificuldade alta trouxe comprometimento menor do que a dificuldade baixa apenas no incentivo grupal. Com parcimônia dado a magnitude dos efeitos, acrescenta-se à literatura de incentivos que aborda o fenômeno do *free riding* que mais um fator pode atenuar este comportamento, metas com níveis de dificuldade altas.

A literatura aponta que maior dificuldade, devido maior desafio da tarefa, requerer mais união de esforços dos membros para conseguirem realizá-la, e exige o envolvimento de todos do grupo, o que deixa a equipe mais coesa e com menos margem para *free riding*. Estes pressupostos contrastam com os achados do experimento, pois além de não encontrar diferenças significativas dos níveis de dificuldades no comprometimento, as análises de tendências demonstraram que ao exercer tarefa em grupo, folga-se mais se a meta é mais difícil. Uma possível explicação é que o membro da equipe supõe que os ganhos não seriam proporcionais aos esforços, ao realizar uma meta difícil na condição de divisão do bônus entre os membros. Apesar da manipulação do nível de dificuldade não ter demonstrado diferenças no comprometimento, a percepção do nível de dificuldade da meta apresentou efeitos negativos no comprometimento com a meta. Portanto, a dificuldade percebida traz influência e não os cenários, e tem efeito negativo, divergente da literatura de metas. Merchant et al. (2003) já alertavam que os efeitos das metas no comportamento podem ser positivos (motivacionais) ou negativos (não levar a sério), o que depende da dificuldade percebida.

A H3 não apresentou efeito mediador da necessidade de pertencer na relação entre os SR-comprometimento. A expectativa era que a necessidade de pertencer à equipe traduziria os efeitos do sistema de recompensa em maior comprometimento, pois a necessidade é uma motivação para agir em prol da equipe. A necessidade não demonstrou inter-relação com os sistemas de recompensas para explicar seu efeito no comprometimento, mas confirmou relação direta. Isto atesta que a necessidade faz os indivíduos priorizarem os interesses pró-

sociais, pois demonstrou anteceder o comprometimento com a meta comum. Este resultado alinha-se com argumentos teóricos de que a necessidade gera um consenso dentro da equipe e alinha as atitudes, estimulando a coesão social (Hogg, 1992). Um dos requisitos para a necessidade de pertencer são as trocas sociais, assim, esperava-se que o incentivo grupal estimulasse essas interações e explicaria a necessidade, o que não foi observado. Explicações alternativas podem girar em torno da artificialidade do experimento, ou a interação de curto prazo da tarefa, que difere de equipes fixas nas organizações.

Conjectura-se que a pouca interação entre os membros inibiu esse alinhamento devido a necessidade ser um fator intrínseco decorrente dos laços sociais, além de não ter sido estimulada por ganhos extrínsecos dos sistemas de recompensas, ao menos em cenário experimental. Os efeitos diretos da necessidade no comprometimento coadunam com os preceitos teóricos da necessidade de pertencer. Trata-se de um fator que pode ser estimulado pela gestão com potenciais ganhos à organização (ex., maior comprometimento com a meta) e que pode explicar a qualidade das relações sociais das equipes e sentimentos de bem-estar no trabalho. Para formar e manter conexões sociais, a motivação surge intrinsecamente nas pessoas e é um forte direcionador de comportamento pró-social (Baumeister, 2012).

Na análise complementar buscou-se verificar os efeitos do modelo, principalmente dos sistemas de incentivos, no desempenho da tarefa, para avaliar a eficácia destes sistemas de recompensas como direcionadores de comportamentos em equipes (funcionais ou disfuncionais) conforme debate teórico. Hecht et al. (2019) aduzem que comportamentos disfuncionais em equipes podem ocorrer tanto sob incentivos individuais ou grupais. Compensar os membros de uma equipe de maneira individual traz menor cooperação nas trocas da equipe e, conseqüentemente, diminuição dos resultados globais. Por não estarem orientadas de maneira coesa, agem em prol da maximização de benefícios individuais em detrimento da meta grupal. Delfgaauw et al. (2020) observaram que sob incentivo grupal o nível de coesão social intensificou os resultados da equipe. As relações sociais entre membros da equipe intensificados pelo incentivo grupal e a coesão social trazem menores efeitos de *free riding*. Os resultados deste estudo corroboram esses argumentos.

Coerente com os pressupostos da coesão social, encontrou-se maior desempenho na tarefa sob sistema de recompensas grupal. Motivados pelo bônus desenhado para dividir equitativamente a recompensa, indivíduos agem com interesses mais alinhados e isto intensifica os ganhos grupais. Esse incentivo é um ‘motivador comum’ para executar uma tarefa comum, o que sugere a união de esforços, trocas, aprendizado mútuo dentro da equipe, aspectos que podem explicar o maior desempenho na tarefa, se comparado ao incentivo

individual. Chen et al. (2012) e Libby e Thorne (2009) encontraram desempenhos superiores no incentivo grupal, o que indica que a coesão da equipe emerge baixo incentivo grupal pelos esforços colaborativos. O incentivo grupal não envia mensagens mistas aos funcionários para onde devem direcionar os esforços e como serão recompensados (Libby & Thorne, 2009). Incentivos grupais demonstraram formar equipes mais coesas (Chen et al., 2012). No baixo incentivo grupal na realização de tarefa de forma conjunta, a motivação e as ações estarão mais alinhadas em prol dos interesses e ganhos da equipe. O incentivo grupal não traz tantos dilemas e conflitos entre interesses individuais e grupais aos funcionários na busca de metas grupais, se comparado ao incentivo individual, o que pode explicar o maior resultado global.

O incentivo grupal demonstrou desempenho superior (resultados para a organização = melhores metas propostas; e para os indivíduos = maior bônus). Tal efeito pode ser explicado por esta forma de divisão de recompensas ter sido considerada mais justa pelos participantes, se comparada ao incentivo individual. A justiça do sistema de recompensas refere-se à percepção de justiça no processo de avaliação e de distribuição (divisão) da recompensa (Greenberg, 1996; Skarlicki & Folger, 1997), que mostra ser superior quando os indivíduos são recompensados baixo incentivo grupal do que individual. Os resultados demonstraram que a divisão equitativa foi percebida como mais justa sob incentivo grupal. Apesar de não levarem a maior comprometimento com a meta (conforme rejeição da H1), o incentivo grupal pode ser priorizado, pois também levou a alto comprometimento e desempenho superior. Os sistemas de recompensas trazem resultados distintos, mas neste contexto os resultados globais do sistema de incentivo grupal evidenciaram em conjunto serem superiores ao individual.

Ao analisar os resultados de modo global, sugere-se que o *free riding* decorrente da recompensa grupal que levou os indivíduos se comprometerem menos baixo incentivo grupal, podem ser amenizados (remediados) pela maior percepção de justiça desse incentivo. Os participantes demonstraram perceber mais justa a divisão equitativa da recompensa, que integrado com a coesão que o incentivo grupal gera, propõe que, em conjunto tais interações podem compensar o menor comprometimento encontrado nesse cenário. Isso explica o maior desempenho, mesmo com menor comprometimento. Destaca-se a importância de os membros da equipe aceitarem e concordarem com a forma de divisão destas recompensas. O senso de justiça no sistema de recompensas demonstra que há conformidade com as medidas usadas e concordância sobre o pagamento da recompensa dos funcionários, e assim, o aceitam (Abdin et al., 2019), conseqüentemente, agem em prol do objetivo proposto.

Na análise experimental, simularam-se cenários e aferiram-se efeitos com base na variância entre as condições. Contrário às expectativas e tendências dos estudos, a variável

dependente do modelo, comprometimento com a meta, demonstrou pouca variância amostral. Decorrer que os respondentes reportaram valores muito altos em todas as condições, e essa baixa variância limitou encontrar efeitos mais exponenciais, o que limitou as inferências com maior poder estatístico neste estudo. O comprometimento com a meta foi reportado com média maior que 6,4 em uma escala de 7 pontos em todas as condições. Buscou-se identificar tendência similar em experimentos referenciados, mas valores similares nesta magnitude não foram encontrados. Especulam-se motivos que possam ter levado a isso.

Primeiro, a coleta de dados foi realizada em sala de aula, apesar de distribuídos aleatoriamente dentre as equipes, os participantes são colegas, o que pode gerar uma obrigação intrínseca de se comprometerem com seus colegas. Mesmo que sejam equivalentes ambos os incentivos ou nível de dificuldade, a cultura colaborativa e aspectos de companheirismo e amizade podem ter sido direcionadores de comprometerem-se tão altos. Segundo, os alunos já iriam participar do experimento sem recompensa monetária (voluntário, mas realizado em horário de aula), e ao receberem pagamentos extrínsecos pela sua participação motivam-se exponencialmente, independente da forma de divisão de bônus. A possibilidade de ganhos já é altamente motivadora, além do que, ao analisar suas características individuais, poucos recebem remuneração variável no seu trabalho (aprox. 13% da amostra), portanto essa equação esforço x ganho pode ter sido muito atrativa. Terceiro, há uma limitação recorrente em estudos que utilizam questionários. Para questões metodológicas de medidas *self-assessed* para perguntas ‘positivas’ e aferições, como, ‘o quanto você está comprometido, satisfeito, disposto, etc.’, indivíduos geralmente respondem no segundo quadrante da escala (valores altos), porque optam pela resposta que possa ser valorada como mais adequada.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo da tese é identificar efeitos de desenhos do sistema de recompensas no comprometimento com a meta da equipe, o efeito moderador do nível de dificuldade nesta relação e mediador da necessidade de pertencer à equipe. Em um experimento, manipulou-se os dois tipos de incentivos (grupais e individuais) e dois níveis de dificuldade da meta (alta e baixa), com respondentes alocados aleatoriamente entre esses cenários e equipes de três participantes para operacionalizar em conjunto a tarefa experimental. O desenho dos sistemas de recompensas é configurado por dois incentivos, expectativa de ganho de bônus financeiro contingente ao desempenho individual ou ao desempenho grupal (médio de sua equipe), sendo que em ambas as condições o potencial de ganho financeiro é equivalente (Libby & Thorne, 2009; Chen et al., 2012; Moreno et al., 2014). Manipulou-se também o nível de dificuldade da meta (alta e baixa) em um caso que os respondentes atuam no papel de gestores, para acessar aspectos referentes à sua tomada de decisão via experimento.

O caso apresenta o desafio dos três membros da equipe criarem um plano estratégico para a empresa aumentar a base de clientes (completando-se 3 metas, alinhadas com uma solução e definição de qual área da empresa será responsável), como forma de simular uma atividade gerencial, a de formular estratégias organizacionais a serem posteriormente implementadas pelos SCG (Chenhall & Langfield-Smith, 2003). Visto que a tarefa exige conceitos básicos de gestão, a amostra foi composta por alunos da área de negócios, sendo que os 138 participantes demonstraram adequado entendimento do caso. O diretor da empresa atribuiu a tarefa à equipe e vinculou a possibilidade de ganho financeiro do bônus referente ao desempenho na tarefa, ganhos contingentes ao desempenho individual ou grupal, para aumentar a base de clientes em 3% ou 8%. Todos os membros da equipe estavam sob o mesmo incentivo e interagiram para executar a tarefa da equipe: elaborar o plano estratégico em conjunto. As manipulações demonstraram terem sido bem-sucedidas.

O contexto e a realização da tarefa foram em equipe, mas o propósito foi examinar os resultados individuais em cada manipulação e verificar efeitos de SCG e de tarefas executadas em contexto de interação social, ou seja, a unidade de análise é o indivíduo pois busca-se acessar seu processo de tomada de decisão de se comprometer com a meta da equipe. Com base em evidências empíricas, postulou-se que os sistemas de recompensas grupais promoveriam os resultados da equipe por meio de esforços colaborativos. Esta configuração do incentivo contingente ao desempenho médio da equipe está relacionada à maior coesão da equipe e aos esforços colaborativos (Chen et al., 2012). Identificou-se nos preceitos teóricos

da teoria da coesão relacional que em grupos coesos tem-se maior comprometimento com o grupo (Lawler & Yoon, 1996; Lawler et al., 2000). O comprometimento com a meta da equipe significa que a meta foi aceita e será perseguida se fosse sua meta pessoal, reflete a determinação do indivíduo para conquistá-la (Wentzel, 2002).

Os resultados demonstraram que sob incentivo individual há maior comprometimento com a meta do que sob incentivo grupal, o que levou a rejeição da H1. Evidências que denotam que as recompensas extrínsecas estimulam a busca pela maximização de ganhos individuais sobre os coletivos. Extensa literatura explica esse fenômeno, principalmente com abordagem econômica, e alerta que incentivos grupais podem estimular comportamentos de *free riding* (Merchant et al., 2003; Luft, 2016). Nos incentivos individuais, os ganhos dependem apenas do desempenho individual, que evidencia forte relação entre a recompensa obtida e o desempenho individual, por isso, sugere levar a comportamentos positivos e alto desempenho (Libby & Thorne, 2009). Conjectura-se que isso possa explicar os participantes terem se comprometido mais, face à clareza que seu pagamento depende exclusivamente dos seus esforços individuais (sob incentivo individual) mesmo que a tarefa seja realizada em equipe. Consoante Taba (2018), a recompensa individual é efetiva, pois proporciona uma oportunidade para os funcionários agirem com a mentalidade ‘ganho mais conforme faço mais’.

Os resultados confirmaram, com magnitude superior, que o desempenho na tarefa é maior em indivíduos motivados por incentivos grupais do que individuais. Incentivos grupais induzem os participantes a investirem mais nas atividades que envolvem relações sociais em equipe, que gera sinergias na execução da tarefa, aprendizagem mútua das interações, aumentam tanto o desempenho quanto a coesão da equipe, o que diminuiu os efeitos do *free riding* (Delfgaauw et al., 2020). Em conjunto, os resultados contrastantes às expectativas sobre o incentivo individual trazer maior comprometimento e o grupal maior desempenho, conduz ao seguinte questionamento: ‘qual desenho deve ser priorizado?’. Ao considerar que o incentivo individual estimulou mais o comprometimento com a meta, uma vez que a possibilidade de ganhos depende apenas dele, o comprometimento não levou a obter o maior resultado. Assim, questiona-se os benefícios a curto prazo deste maior comprometimento? Considerando-se ser esta a prioridade das organizações, ao menos com metas e incentivos de curto prazo, propõe-se que o sistema grupal seja priorizado. Visto que o resultado à empresa e aos participantes decorrem de maior desempenho, no caso relacionado ao sucesso da equipe, o incentivo grupal proporciona maior eficácia por maximizar os resultados (da empresa com a melhora da meta e dos indivíduos que receberam mais).

A literatura de metas demonstra que o tipo de recompensa está associado à dificuldade da meta, em que, a auto seleção de metas mais difíceis pelos funcionários leva a maior comprometimento com estas metas (Presslee et al., 2013). Estudos trazem resultados divergentes, mas em geral, encontra-se que metas difíceis e realistas desafiam os participantes para exercer maiores níveis de esforço e desempenho (Locke & Latham, 2006), dado que o comprometimento é influenciado por metas mais difíceis que intensificam o senso de coesão na equipe, e levam os indivíduos a se comprometer mais com a meta (Klein & Mulvey, 1995). Este pressuposto teórico embasou a H2, que não foi confirmada, uma vez que a meta de dificuldade alta não intensificou os efeitos do sistema de recompensas no comprometimento com a meta da equipe, pois não foi encontrada diferença significativa entre as manipulações (alta *versus* baixa). Isso difere dos resultados de Taba (2018), que os sistemas de recompensas influenciam o comprometimento organizacional de funcionários e, ao buscar realizar metas difíceis, demonstram maior congruência das metas.

Conjectura-se que a não significância das variações entre cenários pode decorrer do fato da tarefa experimental ser de tomada de decisão e não de esforço, em que o nível de dificuldade não é tão aparente nas manipulações (mesmo que bem-sucedida). Cautela na interpretação dos resultados é recomendável, uma vez que o método experimental traz limitações quanto à generalização dos resultados a outros contextos. Alerta-se que o alto comprometimento com a meta reportado em todas as condições foi um fator que limitou analisar diferenças exponenciais entre as manipulações. Isso pode decorrer de uma amostra com cultura colaborativa ao trabalhar em equipes, ou estes estarem intrinsecamente motivados a participar do experimento, que apresentou alto comprometimento nos diversos cenários. Triguero-Sánchez et al. (2022) em estudo empírico, encontraram efeitos diretos da cultura organizacional coletivista nas três dimensões do comprometimento (afetivo, normativo e de continuidade), e mais fortemente ao comprometimento normativo; que está mais relacionado ao conceito de comprometimento com a meta deste estudo.

Os resultados também suportam a rejeição da H3, que presumiu mediação da necessidade de pertencer entre o sistema de recompensas e o comprometimento com a meta. Resultados que contrastam com Akinyele et al. (2020), em que esquemas de incentivos contingentes ao desempenho demonstraram promover o pertencimento organizacional. Contrário às expectativas de que a necessidade de pertencer poderia explicar por que os indivíduos se comprometem e cooperar com seu grupo social (Deci & Ryan, 2000), o que ocorreu apenas de forma direta. Isso demonstra que no trabalho em equipe, indivíduos agem de acordo com sua necessidade de pertencer à equipe de trabalho e tomam decisões em prol

dos interesses do grupo (Baumeister & Leary, 1995).

A percepção de justiça no desenho e distribuição das recompensas (Delfgaauw et al., 2020) pode levar à eficácia, pois o indivíduo que o aceita por considerá-lo justo, irá folgar menos (*loaf*) e, assim, os esforços da equipe irão ‘se perder menos’ (*free rides*). A justiça percebida dos sistemas de recompensa foi superior sob o incentivo grupal, o que sugere conformidade dos indivíduos frente a remunerações divididas de forma equitativa entre membros de uma equipe. Ao encontrar diferenças positivas da justiça dos sistemas grupais *versus* individuais, conclui-se que a justiça dos sistemas de recompensas, que distribuem de maneira equitativa o bônus entre os membros, pode ter revertido os efeitos de menos comprometimento, levando a maior desempenho grupal. O que, no outro extremo ao encontrado neste estudo, iria prever comportamentos negativos resultantes do sentimento de injustiça distributiva; como o desejo de retaliação e reduzir ainda mais os esforços (Adams, 1965). Portanto, a justiça dos sistemas de recompensas pode ser um mecanismo interessante para a gestão e coordenação de equipes.

Os resultados conduzem à conclusão que o sistema de recompensas individual apresenta maior comprometimento que o grupal, pois mesmo com efeito marginal, demonstrou que indivíduos se comprometem mais quando exercem mais controle sobre seus ganhos econômicos, o que sugere que são mais prováveis de *free ride* e comprometer menos quando sabem que a recompensa é grupal e será dividida entre os membros, o que contrasta com os preceitos da coesão social (objetivo a). Complementarmente, destaca-se que as equipes podem ter trabalhado mais em conjunto, visto que direcionadas pelo SR grupal atingiram maior desempenho na tarefa. Isso pode decorrer da coesão social que sugere que a união de esforços direcionou maior qualidade da tarefa. A interação social para a resolução de tarefas complexas, com vistas em maior desempenho sob incentivo grupal, sugere que incentivos que alinham os interesses dos membros e os compensa de forma equitativa, estimula interação e as trocas que compensam e revertem os efeitos negativos do menor comprometimento com o pró-social, como observado na H1. Resultados contrastantes sugerem efeitos comportamentais distintos de diferentes desenhos dos sistemas de recompensas no comprometimento com a meta (Berger et al., 2023; Presslee et al., 2013; Shalley et al., 1985; Taba, 2018). A coesão presumida nos incentivos grupais não explicou maior comprometimento, mas sim os resultados da interação: maior desempenho.

Os efeitos do nível de dificuldade da tarefa não demonstraram intensificar a relação SR e comprometimento, uma vez que não demonstraram variações tão significativas no estudo. Isso pode ser devido ao desenho experimental simular uma tarefa de decisão em que

metas mais difíceis não requerem proporcionalmente mais esforço/comprometimento. Constatou-se que o comprometimento é intensificado negativamente pela percepção de dificuldade da meta, e não pela manipulação, pois os respondentes foram pouco sensíveis aos dois níveis de dificuldade. Porém, a tendência demonstrou menor comprometimento com metas de dificuldade alta no nível grupal do que no individual, o que aponta para efeitos *free riding* atenuados face a um desafio difícil em equipe, o que diverge da literatura clássica de metas (objetivo b). A necessidade de pertencer não explica os efeitos do sistema de recompensas no comprometimento, pois é uma necessidade intrínseca que não é influenciada pelo desenho dos SR, mas tal necessidade explica os comportamentos serem voltados à maximização do benefício social, conforme esperado, que refletiu diretamente em maior comprometimento com a meta do grupo (objetivo c).

Os efeitos postulados na declaração de tese com base nos pressupostos teóricos da coesão social não foram confirmados no estudo experimental. Contudo, esta tese traz explicações alternativas à essa literatura contrastante sobre a difícil tarefa de motivar e coordenar equipes. Identificou-se que a maximização de interesses individuais pode ser priorizada e é mais intensificada na recompensa individual e mais bem explicada pela teoria econômica, com comportamento de *free riding*. No entanto, o desempenho superior ocorreu sob incentivos grupais, e os indivíduos consideraram mais justo dividir o bônus entre os membros do que receber de forma individual, evidências que podem trazer soluções e amenizar os efeitos *do free riding* na equipe. A equipe mais coesa chegou a soluções superiores ao executar a tarefa conjunta, o que confirma que a coesão social pode ser um *remedy* para os efeitos disfuncionais da recompensa grupal, pois apesar de menos comprometidos, os resultados alcançados em conjunto são superiores. A tomada de decisão do quanto se comprometer com a meta não foi sensível aos níveis de dificuldade e a necessidade de pertencer não está alinhada com os sistemas de recompensas, trata-se de um fator intrínseco dos indivíduos. Motivações psicossociais não foram influenciadas pelo desenho dos sistemas, que, apesar de comprometimento médio superior sob incentivo grupal, o SR não antecede a necessidade. Este explica de modo direto o comprometimento com a meta da equipe, o que aponta para a consideração de fatores psicossociais dos indivíduos que interagem em equipes na concepção do desenho de sistema de recompensas.

Achados que, em conjunto, confirmam que diferentes desenhos dos SCG podem direcionar a comportamentos distintos (busca de maximização de ganhos individuais, o que pode levar ao *free riding*; *versus* à formação de equipes mais coesas que atingem maior desempenho), além de assegurar o cumprimento da meta da equipe. Os resultados

contrastantes apontam que configurar os incentivos para motivar os comportamentos desejados é uma tarefa ainda mais complexa em equipes e que, os SCG podem atuar com um papel social, além do normativo, atenuado em contexto de interações sociais que ocorrem no trabalho de equipe. Alinhar o desenho com base nestas percepções é relevante, pois sistemas de recompensas motivam o funcionário para trabalhar de forma mais eficaz, aumentar a produtividade dentro da empresa, e compensar a falta de comprometimento ao relacionar recompensa com o desempenho (Taba, 2018). Não foram encontrados resultados na direção proposta nas hipóteses, mas as evidências encontradas, em conjunto, proporcionam uma alternativa a contenção de efeitos negativos do *free riding* com base no senso de coesão social, que pode emergir nas equipes e minimizar os comportamentos *pro-self*, com efeitos negativos nos resultados da equipe como um todo. A teoria da coesão social explica como e quando atores de uma relação social se tornam comprometidos um ao outro (Lawler e Yoon, 1996; Lawler et al., 2000). Assim, traz-se um contraponto à literatura clássica de sistemas de incentivos que buscam identificar o *free riding* ao incentivar equipes, ao mesmo tempo que se avança ao propor formas e variáveis a serem consideradas para amenizá-lo e, assim, assegurar maior eficácia dos sistemas de recompensas.

5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Este estudo implica ao adotar a lente teórica da coesão social na sustentação que relações presumem efeitos positivos na intenção de indivíduos apresentarem comportamento pró-social. De um lado, o comprometimento com a meta da equipe direcionou as hipóteses esperarem efeitos positivos, com base em argumentos teóricos de estudos prévios, como Klein e Mulvey (1995), Lawler e Yoon (1996) e Lawler et al. (2000). Do outro lado, a literatura de recompensas destaca aspectos disfuncionais das relações em equipes, do sistema de recompensas e da dificuldade da meta, como membros agindo com base em *social loafing* ou com comportamentos *free riding*. Estas podem explicar ações individualistas focadas na maximização de ganhos individuais, contrárias à união de esforços, e levar a menor comprometimento com a equipe, competição dentro da equipe e sentimentos de injustiça distributiva de membros com alto desempenho. A principal abordagem teórica dos estudos de sistema de incentivos em contabilidade é dos indivíduos primeiro maximizar os benefícios econômicos próprios (Merchant, 2003).

Como contraponto à lógica econômica dos efeitos disfuncionais dos sistemas de recompensas, encontraram-se efeitos positivos do sistema de recompensas, que levou os

indivíduos sob o incentivo grupal exibirem maior desempenho. Uma contribuição contrastante à abordagem mais utilizada na literatura contábil, que busca identificar os efeitos disfuncionais dos sistemas de recompensas: *free riding*, folga, *misreporting*, desonestidade etc. Propõe-se a coesão social como um contraponto que considera os resultados positivos da recompensa em equipes. A literatura de equipes é focada no *free riding* e ignora o papel da coesão social entre os membros, que pode reverter esse efeito disfuncional nas equipes (Delfgaauw et al., 2020). Em face da literatura de incentivos focar a abordagem econômica e os efeitos disfuncionais dos indivíduos na maximização de resultados individuais, propôs-se uma explicação alternativa para isso não ocorrer, de que os incentivos grupais trazem maior coesão na equipe. Ancorado nesta abordagem presumiu-se efeitos positivos da recompensa grupal, por seu potencial de promover coesão e unificar os esforços da equipe. O desempenho grupal mostrou-se maior do que a soma dos desempenhos individuais nas equipes, o que instiga focar em resultados positivos da recompensa de equipes.

Portanto esta abordagem alternativa avança tanto na literatura de equipes quanto de sistemas de controle gerencial, ao ilustrar que a coesão social pode atuar como uma solução alternativa, na contenção de potenciais resultados disfuncionais ao remunerar a equipe de forma conjunta. Para tal, introduz-se à literatura de SCG a teoria da coesão social relacional, que explica como e quando atores de uma relação social se tornam comprometidos um ao outro, em díades (Lawler & Yoon, 1996), e no contexto de múltiplos atores (Lawler et al., 2000), que demonstrou resultados ainda mais positivos. Traz ainda a importância de considerar os aspectos sociais dos SCG, que não apenas interagem com o contexto social, mas influenciam as relações sociais nas trocas dos membros e na tomada de decisões conjuntas.

Os resultados do estudo apresentam diversas implicações para a literatura. Primeiro, comprova que os sistemas de controle por incentivos com efeito *ex ante* buscam atuar como mecanismos motivadores para alinhar os comportamentos individuais com os objetivos e ganhos organizacionais. Segundo, demonstra-se que, o bônus monetário pode ser utilizado como motivação para que indivíduos alinhem seus comportamentos e voltem seus esforços à meta a ser executada, resultante no comprometimento e bons níveis de desempenho na tarefa sob dois incentivos. Terceiro, o comprometimento com a meta demonstrou ser afetado por distintos controles formais e informais na literatura gerencial. Gomez-Conde et al. (2022) encontraram que o monitoramento por colegas age como um controle informal e este controle de forma direta trouxe efeito positivo no comprometimento com a meta de gestores enquanto de forma indireta, efeito negativo; o que demonstra potenciais efeitos contrários de sistemas de controles no comprometimento com a meta. Buscou-se simular em dois tipos de sistemas

de recompensas e os resultados foram contrastantes: diferenças significativas de maior comprometimento baixo/incentivo individual, e de maior desempenho/baixo incentivo grupal.

Este estudo lança luz sobre a atenção para o processo das escolhas no momento da definição dos controles e a importância do arcabouço empírico desta linha de investigação. Busca-se contribuir para essa literatura com evidências de resultados contrastantes dos diferentes sistemas de controle para motivar o comprometimento de gestores. Além disso, a ênfase em sistemas de controle em equipes, que são estruturas tão presentes nas organizações e trazem consigo inúmeras influências destas interações sociais, ainda pouco abordadas na literatura de sistema de controles gerenciais. Corpo teórico exponencialmente escasso em estudos sobre incentivos. Grande parte limita-se a investigar com dados documentais a remuneração de gestores de topo, sem aprofundar nas trocas sociais que devem ser consideradas no desenho dos controles.

A literatura prediz que, quando os gestores têm múltiplos objetivos a perseguir, nas recompensas com base na congruência de objetivos, as metas mais desafiadoras recebem maior atenção dos gestores, se comparadas com as muito difíceis ou muito fáceis (Locke & Latham, 1990; Tuttle & Ullrich, 2003). Ao contrastar a dificuldade da meta com os incentivos, Presslee et al. (2013) constataram que funcionários que ganharam recompensas monetárias obtiveram maior desempenho por meio de escolha de metas com dificuldades superiores, se comparado com as metas de dificuldade moderada ou alta. Uma implicação teórica deste estudo é que tais efeitos não foram encontrados no presente estudo. O que faz questionar se estes preceitos teóricos são observáveis em todos os contextos.

Este estudo avança em relação à literatura do comprometimento com as metas por proporcionar achados contrastantes à literatura de metas. A diferença do comprometimento e desempenho de indivíduos que trabalham em equipe ao executar metas com dificuldade alta ou baixa não demonstrou diferenças significativas. Apesar de as diferenças possuírem significância estatística, a tendência de médias demonstrou um único consenso entre as manipulações no comprometimento e no desempenho: a meta mais difícil sob incentivos grupais trouxe menor comprometimento e desempenho. Resultados que sugerem a literatura de metas inserir em suas abordagens a influência de múltiplos sistemas de controles. Os efeitos podem ser distintos e ampliar este corpo teórico com resultados contrastantes às expectativas, ou seja, metas mais difíceis, maior comprometimento (Locke et al., 2020). Metas difíceis demonstraram incentivar indivíduos a *free riding* ao folgar com seus colegas de equipe e, assim, se comprometerem menos e desempenharem pior. Em suma, a literatura de comprometimento com metas, ao considerar sistemas de controles distintos, pode elucidar

resultados disfuncionais, na proposição de metas mais difíceis às equipes do que ao indivíduo.

A proposição do construto justiça dos sistemas de recompensas é uma proposição à literatura organizacional e avança os estudos anteriores na tentativa de transpor os conceitos da justiça organizacional à sua percepção com um SCG. Traz preceitos da justiça distributiva, que se refere à percepção de justiça ou dos funcionários em relação ao pagamento que ele recebe. De modo mais específico, a justiça da forma do pagamento foi trazida como a dimensão mensurada na justiça distributiva, ponto central das percepções de justiça organizacional (Greenberg, 1996; Skarlicki & Folger, 1997). Assume-se que a percepção de justiça distributiva da forma de divisão do bônus é totalmente relacionada ao desenho do SR na distribuição da recompensa de funcionários (dividida ou não entre os membros). Além disso, propôs-se integrar os conceitos de justiça distributiva referente ao SR individual e grupal conforme construtos coadunados em Libby e Thorne (2009), que operacionalizaram os incentivos pela forma de divisão, mas desassociado da literatura de justiça.

Faz-se relevante esta transposição à literatura de controle, pois a mensuração desse construto vincula percepção pessoal com característica técnica dos sistemas de recompensas e pode servir como um sistema de controle por si só, que pode direcionar comportamentos nas organizações. De um lado, a justiça do sistema de recompensas grupal refere-se aos funcionários avaliarem como justos a forma de distribuição da sua recompensa dividida equitativamente entre os membros. De outro lado, a justiça do sistema de recompensas individuais demonstra conformidade a que, mesmo trabalhando em equipe, considera-se justo que a forma de distribuição da recompensa na realização da tarefa seja de forma individual. A justiça da distribuição do incentivo grupal foi observada mais atenuadamente neste estudo do que a individual. Para alcançar a percepção de justiça do sistema de recompensas, as regras de distribuição do bônus devem ser consideradas justas pelos funcionários; e ter clareza e conformidade sobre quais resultados determinarão o valor da recompensa e a forma que a recompensa será dividida (Abdin et al., 2019).

Outras contribuições podem ser destacadas, como: (i) proposição de uma tarefa experimental para estudar equipes em experimentos com contexto organizacional e uma tomada de decisão dos membros ao executar uma meta grupal; (ii) definição de metas e efeitos de metas na contabilidade para além do contexto orçamentário; (iii) abordagem abrangente da literatura segregada na literatura de metas e de comprometimento. Esta geralmente não considera a abordagem financeira e econômica de incentivos da contabilidade, assim como, a literatura de contabilidade na tomada de decisão e avaliação de desempenho. Apenas recentemente iniciou-se a abordagem de aspectos sociais de trocas de relações com

múltiplos agentes, e que demonstrou influenciar no desenho dos controles e das organizações.

A literatura contábil aborda sobre sistemas de recompensas ao predizer o esforço e desempenho de funcionários e o tipo de recompensa, mais especificamente se está sob a forma de bônus ou de penalidade, monetária ou não monetária (Church et al., 2019). Esta tese contribui ao testar efeitos da forma de divisão das recompensas, ou seja, é manipulado o desenho do sistema, não o tipo de recompensa atribuída pelo sistema (ex.: monetária, tangível, promoção, reconhecimento, ou o valor da recompensa). Segue-se os construtos coadunados em Chen et al. (2012) e Libby e Thorne (2009) para simular o incentivo contingente ao desempenho individual ou média do desempenho da equipe. Assim agrega-se à literatura, pois os sistemas de recompensas agem como um controle *ex-ante* e sua eficácia sofre influência de aspectos psicossociais dos indivíduos que são recompensados e incentivados por esses controles. A necessidade de pertencer a grupos sociais pode predizer comportamentos em prol deste grupo e explicar o comprometimento com a meta da equipe. Isso denota o papel social dos SCG, pois no contexto de equipes e interações sociais, seu desenho, manipulado pela forma de divisão das recompensas monetárias, explica diferenças nos comportamentos e julgamentos dos indivíduos, mesmo que o incentivo tenha valor equivalente, seu desenho altera a racionalidade por trás das decisões (*reasoning*).

5.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

O estudo apresenta diversas contribuições para a prática gerencial. Primeiro, sistemas de recompensas aumentam a motivação do funcionário para trabalhar melhor, aumentam a produtividade dentro da empresa, o que compensa possível falta de comprometimento quando se vincula a recompensa com o desempenho dos indivíduos (Taba, 2018); ou seja, os sistemas de recompensa demonstraram direcionar comportamentos e resultados individuais, ao alinhar os esforços para a busca do objetivo proposto pela organização, no caso do estudo: levou a alto comprometimento com a meta da equipe. Segundo, um dos grandes desafios para a gestão organizacional é definir os controles utilizados para coordenar os esforços de equipes, que implica na definição de como desenhar controles, seus componentes, como o sistema de recompensas (e decisões sobre sua forma) pode motivar estes grupos (Chen et al., 2012); pois além de problemas de controles já inerentes em qualquer organização, ao ter equipes trabalhando em conjunto, as organizações estão expostas a possíveis problemas de coordenação destes esforços dentro das equipes. Uma proposição de como direcionar os esforços destas equipes de trabalho que são cada vez mais utilizadas nas empresas é com o

uso de sistema de recompensas, que busca ser um motivador extrínseco para direcionar tanto o comportamento do indivíduo à execução dos objetivos organizacionais, quanto a coordenar os esforços conjuntos que busca maximizar a qualidade e os resultados de tarefas executadas em equipes.

Terceiro, visto que o comportamento voltado à congruência de metas decorre da antecipação ou expectativa de receber uma recompensa por seu desempenho na realização da tarefa (Bedford & Malmi, 2015); este estudo traz enfoque central em uma discricionariedade dos gestores e designers dos SCG das empresas: escolhas quanto à forma de divisão das recompensas atribuídas nas empresas, que traz evidências com alta validade interna para respaldar a conclusão de que diferentes desenhos de incentivos estimulam diferentes comportamentos dos indivíduos mesmo que com valores equivalentes, portanto, deve-se priorizar o comportamento que quer ser atingido e alinhar os sistemas de recompensas, para voltar ao maior comprometimento individual (deve-se priorizar recompensas sobre o desempenho individual) ou se quer obter desempenhos grupais superiores à soma dos esforços individuais, resultantes da interação e trocas entre os membros (deve-se priorizar recompensas grupais), alerta-se que estes são achados de incentivos de curto prazo (bônus ocasional), mas em qualquer, o incentivo deve estar alinhado com o objetivo da organização e as características da tarefa.

Quarto, a literatura evidencia que controles ineficientes podem levar a resultados disfuncionais dos sistemas de recompensa em equipes (Towry, 2003), pois quando não se une os esforços para obter resultados superiores seria muito custoso para a organização coordenar equipes invés de apenas somar resultados individuais. Apresentam-se evidências de que é possível buscar maximizar os resultados positivos dos sistemas de controles no papel de ‘influenciador de decisões’ nas organizações sob incentivos individuais ou grupais, que, com diferentes motivações e algumas tendências de comportamentos distintas, demonstraram diferenças positivas no desempenho da equipe sob incentivo grupal. Pois demonstra-se que os indivíduos podem ter folgado com os colegas ao se comprometer menos do que quando sua recompensa depende apenas do seu desempenho. Mesmo assim, os resultados de desempenho na tarefa foram significativamente superiores no incentivo grupal, que demonstra que para tarefas complexas e que exige a tomada de decisões voltadas à proposição de soluções aos problemas empresariais uma tarefa com certa interdependência (conforme simulada no experimento para representar um problema bastante frequente nas empresas). Demonstra que, ao remunerar os membros das equipes de forma equitativa, tomaram decisões mais em conjunto, abre mais possibilidade para trocas, aprendizagem, compartilhamento de

informações, debates, que levaram os indivíduos sob incentivo grupal desempenharem mais (e receberem maior bônus).

Esta tese confirma que para solução de tarefas interdependentes e criativas obtém-se maior qualidade ao direcionar os interesses aos resultados do grupo, e não agrupar indivíduos com interesses pessoais, pois a tomada de decisão conjunta resultante de equipes mais coesas demonstrou ser superior do que a soma dos resultados individuais de participantes motivados por interesses próprios (que, não foi o caso deste experimento, mas muitas vezes os interesses individuais são contrastantes ao grupal). Cabe às organizações definirem quais comportamentos querem incentivar e em qual tarefa espera-se obter essa ‘união de esforços’ resultante de equipes mais coesas, pois, em contraponto aos benefícios do incentivo grupal no resultado da tarefa analisada, indica-se que para tarefas simples e operacionais pode ser melhor o incentivo individual, pois é sob esse desenho que há maior comprometimento com a meta. Portanto, ao implementar políticas de remuneração variável, as organizações devem ponderar os custos e benefícios de implementar cada incentivo em conformidade com os objetivos estratégicos (se as equipes, seus resultados, a qualidade destas relações são essenciais ou não para a empresa) e deve-se ajustar os esquemas de incentivos para obter a eficácia das equipes e dos sistemas, pois equipes eficazes trazem maior resultados e sistemas ineficazes trariam custos desnecessários.

Quanto ao desenho da tarefa, manipulou-se dois níveis de dificuldade, que não demonstraram diferenças significativas, mas os resultados tanto de incentivos individuais e grupais frente a uma meta com dificuldade alta sob incentivo grupal o comprometimento e o desempenho foram menores do que no individual. A gestão empresarial deve estar atenta a que ao executar tarefas em equipe, se considerarem muito difíceis indivíduos podem folgar, ao contar que os demais membros irão solucionar a tarefa por ele ou por não considerar valer a pena, pois sua recompensa não depende apenas de desempenho em um desafio alto, entre outros motivos de dispersar os esforços. Pois destaca-se que se a meta é muito difícil em contexto de equipes, tende-se a dar margem para *free riding*, conforme já apontado pela literatura como uma característica disfuncional da recompensa em equipes (Merchant, 2003; Luft, 2016; Merchant & Otley, 2020). Portanto os gestores precisam definir metas precisas e realistas (Locke et al., 1990); o estudo demonstra que nem sempre mais desafiadora a meta levará a maiores resultados.

É importante os gestores que querem motivar e recompensar os funcionários implementar corretamente os sistemas de recompensas, comunicar os critérios e processos, alinhar com a organização, monitorar e avaliar o desempenho e os resultados dos funcionários

de forma clara e objetiva e reconhecer os funcionários que merecem destaque. Burke et al. (2023) demonstraram que contratos apresentam um elevado grau de ambiguidade, onde os funcionários não têm clareza do que é avaliado e como o incentivo é distribuído; deve ser atribuída maior atenção a isto, pois acredita ser uma tarefa fundamental da gestão empresarial. Ainda mais relevante ao contexto de empresas brasileiras, em que, a remuneração variável não é tão presente nas organizações e especula-se que ainda menos vinculados ao desempenho de equipes, pois grande parte de incentivos são para os diretores/sócios que não trabalham tanto em equipe ou a remuneração relacionada à produtividade de trabalhadores com tarefas operacionais, por exemplo, em relação as chamadas atendidas e solucionadas (ex., Presslee et al. 2013); inclusive com pouca literatura no contexto nacional. Em ambos os casos presume-se que as recompensas são relacionadas ao desempenho individual (produtividade dos funcionários operacionais) ou o desempenho da empresa (ROA distribuído entre os diretivos). Se as sugestões desta tese forem consideradas relevantes à prática organizacional, podem inspirar gestores das empresas a trazer a remuneração variável ao contexto de equipes e equipes de nível médio das organizações, para conquistar os objetivos das empresas maximizando os resultados dos esforços combinados.

Outras implicações à prática gerencial são: (i) a gestão deve ter clareza sobre qual incentivo priorizar pois demonstrou que diferentes desenhos de sistemas de incentivos influenciam julgamentos, tomada de decisão e comportamentos nas organizações; (ii) no modelo teórico são trazidos conceitos influenciados pelas relações sociais que podem ser integrados e considerados ao desenhar ou revisar os sistemas de recompensas para que as empresas busquem sua maior eficácia em equipes; (iii) agrega-se à equação do desenho dos sistemas de incentivos questionamentos para além da lógica de que benefícios econômicos levam sempre a maximização de resultados individuais, ao inferências de que incentivos grupais podem trazer a coesão da equipe e maior desempenho grupal e que, (iv) a necessidade de pertencer à equipe trouxe como resposta afetiva maior comprometimento com a equipe, pois os indivíduos estão entre a ‘estrutura’ da organização e os resultados, deve considerar suas respostas aos controles no centro da decisão, pois eles decidem para onde irão direcionar seus comportamentos com base em várias cognições, inclusive sociais e podem ser consideradas no desenho dos sistemas de recompensas.

Os gestores (v) devem considerar que inúmeros aspectos de diversas áreas podem explicar o comprometimento com a meta da equipe, que por sua vez é grande responsável pelo resultado e sobrevivência das organizações, identificar os antecedentes do comprometimento é fundamental, pois a eficiente gestão de interações sociais está cada vez

em ascendência nas organizações com tarefas estão cada dia mais complexas e criativas, devido a automatização de tarefas operacionais; (vi) este estudo traz evidências práticas e fáceis de serem operacionalizadas em organizações, inclusive de pequeno porte sem sistemas de controles complexos formalizados, pois, a recompensa de bônus por incentivos é a forma mais utilizada de remuneração variável e implementá-la sob as formas de divisão distintas propostas (individual *versus* grupal) é de fácil implementação pela gestão organizacional, que demonstrou direcionar aos comportamentos desejados (individual= mais comprometimento; grupal= mais desempenho).

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Estudos futuros podem agrupar os membros das equipes e realizar análises de variações dentre os membros das equipes. O propósito é explicar a convergência dos resultados encontrados com a literatura e ampliar achados sobre a tomada de decisão em grupos. Pode-se ainda investigar o construto sistema de incentivos grupal concebido de modo que a recompensa seja distinta entre os membros, proporcional a sua contribuição. Também pode-se analisar a percepção de justiça dos sistemas de recompensas equitativas e comparar as percepções entre *high* e *low* performers, visto que, os primeiros, estariam ‘perdendo’ a recompensa ao dividir com sua equipe. Recomenda-se ainda estudos que identifiquem outras configurações de controles que permitam diminuir a ocorrência de *free riding* nas equipes, como a identidade social ou controles culturais.

O modelo experimental pode ser testado em âmbito empírico na tentativa de confirmar os preceitos teóricos em contexto com maior interação do que o caso da equipe concebida em laboratório. Com isso, pode-se experimentar maior influência das variáveis psicossociais inseridas no modelo, como a necessidade de pertencer e a possibilidade de mensuração da coesão social empiricamente. Recomenda-se verificar empiricamente o efeito dos sistemas de recompensas de equipe no desempenho da equipe e se aumenta com a coesão social da equipe. A coesão social demonstrou reduzir o comportamento *free riding* no estudo de Delfgaauw et al. (2020), que se alinha aos pressupostos teóricos deste estudo, mas não acessados com o modelo testado. Pode-se também verificar se a coesão leva a comprometimento com o grupo em contexto de múltiplos atores (Lawler & Yoon, 1996; Lawler et al., 2000). Em revisão à literatura nota-se diversos mecanismos cognitivos, motivacionais, contextuais e organizacionais que explicam (medeiam) a relação entre os SCG e o comprometimento com a meta da equipe. Aspectos incluídos na teoria da coesão social

podem ser testados nesta relação, tais como: sentimento de *membership*, intenção de *turnover*, comprometimento organizacional, identificação social, laços interpessoais (Friedkin, 2004).

Pesquisas futuras podem avançar na integração das variáveis incentivos individuais e grupais com os demais sistemas de controles (formais ou informais) existentes simultaneamente nas organizações. Para obter mais evidências destes sistemas de recompensas, principalmente em contexto empírico, instiga-se buscar entender como os diferentes componentes de recompensas são substitutos ou complementares na organização (Merchant et al., 2003). No experimento de Chen et al. (2020), controles formais demonstraram potencializar a eficácia dos resultados já positivos identificados pelos controles culturais. Outro controle que pode ser influente no contexto de equipe e com potenciais efeitos neste estudo que não foi investigado são os controles de monitoramento dos colegas de equipe. Este controle informal, denominado *peer monitoring* indireto, demonstrou anteceder o comprometimento com a meta individual no estudo de Gomez-Conde et al. (2022), e que se presume possa ser ainda mais influente no contexto de metas de equipe.

As inter-relações dos controles nas organizações podem trazer múltiplos focos e até serem opostos, também podem ser substitutos. Nesta linha pode-se priorizar o que maximiza os resultados organizacionais, ou que seja menos custoso para a empresa. No caso de um sistema informal, o sistema de recompensa de reconhecimento do funcionário com cerimônias e premiações na empresa pode ser mais eficiente do ponto de vista custo-benefício do que a recompensa por bônus monetário. Estudos recentes destacam a importância de se estudar os efeitos interativos entre diferentes controles gerenciais (Manthei et al., 2023). Contudo, sugere-se principalmente realizar estudos que demonstrem a priorização e controles substitutos, sob o ponto de vista da tomada de decisão da alta gerência da empresa na busca da maximização dos benefícios dos SCG em equipes.

Estudos futuros podem investigar o modelo da pesquisa com outro sistema de controle gerencial para ampliar a base empírica. Recomenda-se investigar os efeitos de outros controles, como o *comprehensive Performance Measurement Systems* ou *Relative-Performance Reports*, como controles formais, assim como, as normas sociais e controles culturais, como controles informais. Nas organizações, os indivíduos estão submetidos a um contexto com múltiplos controles, o que permite sugerir avaliar empiricamente se este desenho de sistemas de recompensas (individual ou grupal) é complementar ou competitivo aos demais. Recomenda-se ainda testar o modelo vinculando as recompensas com o desempenho em que cada membro da equipe avalia o dos demais. Ou seja, verificar se os resultados propostos controle-comprometimento grupal se mantém em *peer-level evaluation*,

para controlar a subjetividade da avaliação dos gestores. pode-se ainda analisar os efeitos de controles por *feedback* (presente *versus* ausente) durante a execução da tarefa experimental em torneios, que pode explicar os efeitos propostos nas hipóteses do estudo.

Destaca-se a importância de ampliar as evidências do porquê a dificuldade com a meta não demonstrou diferir neste experimento. Averiguar se esse resultado seria identificado com tarefas de esforço (ex., as tarefas propostas por Chen et al., 2020, Burt et al. (2020) e Presslee et al., 2016), ou se esses resultados se mantêm com outras tarefas experimentais. Presslee et al. (2013) encontraram diferenças significativas no comprometimento com a meta individual ao comparar: metas fáceis, moderadas e difíceis. Destaca-se a possibilidade de avaliar o modelo quanto ao desempenho contextual, que concerne ao desempenho do indivíduo em relação aos seus colegas. Beuren et al. (2022) encontraram o efeito de usos dos SCG em três variáveis de desempenho e que o desempenho contextual é o fator mais importante para o sucesso organizacional, pois indiretamente gera benefícios à produtividade e à equipes de trabalho.

Estudos futuros podem: (i) analisar as variações dos resultados de membros dentro da mesma equipe frente aos dois incentivos abordados; (ii) testar o modelo tendo como variável dependente o desempenho baseado no esforço, que traz menos subjetividade na avaliação de desempenho, para encontrar explicações alternativa para a dificuldade de a meta não ter apresentado maior resultado no grupo mais difícil e verificar efeitos dos SR no esforço individual; (iii) testar o modelo e segregar os respondentes pela cognição social de *pró-self* ou *pró-social* (ex., De Cremer et al., 2000), na tentativa de explicar efeitos mais significativos e maiores variações da necessidade de pertencer no modelo do estudo; (iv) ampliar o escopo dos resultados, testando este modelo em um quase experimento, com a introdução de um bônus novo, e um grupo recebendo o incentivo individual e o outro grupal; (v) investigar empiricamente com questionários ou em campo as múltiplas fontes de remuneração que os pacotes de esquemas e incentivos utilizam nas organizações e identificar se promovem a coesão social dos funcionários; e (vi) identificar fatores que afetam a utilidade de diferentes sistemas de incentivo em equipes. Hoffman e Rogelberg (1998) citam outras variáveis que podem afetar os sistemas no desempenho da equipe e produtividade organizacional: setor, tamanho da empresa, pressões da equipe, pressão de tempo, estresse de membros.

REFERÊNCIAS

- Abdin, F., Ismail, A., & Nor, A. M. (2019). Trust in supervisor as a mediator of the relationship between perceived interactional fairness in reward systems and organizational commitment. *The South East Asian Journal of Management*, 13(2), 202-221. <https://doi.org/10.21002/seam.v13i2.11345>
- Abernethy, M. A., Bouwens, J., Hofmann, C., & van Lent, L. (2022). Altruism, social norms, and incentive contract design. *Review of Accounting Studies*, 28(2), 570-614. <https://doi.org/10.1007/s11142-021-09649-x>
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol.2). New York: Academic Press
- Aguiar, A. B. (2017). Pesquisa Experimental em Contabilidade: Propósito, Desenho e Execução. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 10(2), 224-244. <https://doi.org/10.14392/asaa.2017100206>
- Akinyele, K. O., Arnold, V., & Sutton, S. G. (2020). Wording and Saliency Matter: The Impact of Incentive System and Organizational Value Statement on Employees' Performance. *Behavioral Research in Accounting*, 32(1), 101-118. <https://doi.org/10.2308/bria-18-035>
- Barnes, C. M., Hollenbeck, J. R., Jundt, D. K., DeRue, D. S., & Harmon, S. J. (2011). Mixing individual incentives and group incentives: Best of both worlds or social dilemma? *Journal of Management*, 37(6), 1611-1635. <https://doi.org/10.1177/0149206309360845>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497-529.
- Baumeister, R. F. (2012). Need-to-belong theory. *Handbook of theories of social psychology*, 2, 121-140.
- Becker, L. J. (1978). Joint effect of feedback and goal setting on performance: A field study of residential energy conservation. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 428-433. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.428>
- Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27, 2-26. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.002>
- Berger, L., Guo, L., & Presslee, A. (2023). Motivating Employees with Goal-Based Prosocial Rewards. *Contemporary Accounting Research*, 40(1), 231-256. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12821>
- Beuren, I. M., Santos, V., & Bernd, D. C. (2022). Effects of using the management control system on individual performance with the intervenience of feedforward and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 26(4), 1042-1060. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0055>
- Birnberg, J. G., & Nath, R. (1968). Laboratory experimentation in accounting research. *The Accounting Review*, 43(1), 38-45.
- Brewer, M. B., & Kramer, R. M. (1986). Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size, and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 543-549. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.50.3.543>
- Brown, J. L., Sprinkle, G. B., & Way, D. (2022). The effects of multi-level group identification on intergroup helping behavior. *Journal of Management Accounting Research*, 34(1), 97-116. <https://doi.org/10.2308/JMAR-2019-506>
- Burrell, G., & Morgan, G. (2019). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Routledge.

- Burke, J., Towry, K. L., Young, D., & Zureich, J. (2023). Ambiguous sticks and carrots: The effect of contract framing and payoff ambiguity on employee effort. *The Accounting Review*, 98(1), 139-162. <https://doi.org/10.2308/TAR-2021-0345>
- Burt, I., Libby, T., & Presslee, A. (2020). The impact of superior-subordinate identity and ex post discretionary goal adjustment on subordinate expectancy of reward and performance. *Journal of Management Accounting Research*, 32(1), 31-49. <https://doi.org/10.2308/jmar-52559>
- Carpenter, M. A., & Sanders, W. G. (2002). Top management team compensation: the missing link between CEO pay and firm performance? *Strategic Management Journal*, 23(4), 367-375. <https://doi.org/10.1002/smj.228>
- Castro, V. F., & Pacherie, E. (2020). Joint actions, commitments and the need to belong. *Synthese*, 198(8), 7597-7626. <https://doi.org/10.1007/s11229-020-02535-0>
- Chan, J., To, H.-P., & Chan, E. (2006). Reconsidering Social Cohesion: Developing a Definition and Analytical Framework for Empirical Research. *Social Indicators Research*, 75(2), 273-302. <https://doi.org/10.1007/s11205-005-2118-1>
- Chen, C. X., Pesch, H. L., & Wang, L. W. (2020). Selection benefits of below-market pay in social-mission organizations: Effects on individual performance and team cooperation. *The Accounting Review*, 95(1), 57-77. <https://doi.org/10.2308/accr-52416>
- Chen, C. X., Rennekamp, K. M., & Zhou, F. H. (2015). The effects of forecast type and performance-based incentives on the quality of management forecasts. *Accounting, Organizations and Society*, 46, 8-18. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.03.002>
- Chen, C. X., Williamson, M. G., & Zhou, F. H. (2012). Reward system design and group creativity: An experimental investigation. *Accounting Review*, 87(6), 1885-1911. <https://doi.org/10.2308/accr-50232>
- Chenhall, R. H. (2006). Theorizing contingencies in management control systems research. *Handbook of Management Accounting Research*, 1, 163-205. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01006-6](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01006-6)
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2003). Performance measurement and reward systems, trust, and strategic change. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 117-143. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.117>
- Choi, J. W., & Presslee, A. (2023). When and why tangible rewards can motivate greater effort than cash rewards: An analysis of four attribute differences. *Accounting, Organizations and Society*, 104, 101389. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101389>
- Christ, M. H., Emmett, S. A., Tayler, W. B., & Wood, D. A. (2016). *Compensation or feedback: Motivating performance in multidimensional tasks*. *Accounting, Organizations and Society*, 50, 27-40. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2016.03.003>
- Christ, M. H., Sedatole, K. L., & Towry, K. L. (2012). Sticks and carrots: The effect of contract frame on effort in incomplete contracts. *The Accounting Review*, 87(6), 1913-1938. <https://doi.org/10.2308/accr-50219>
- Church, B. K., Kuang, X., & Liu, Y. (2019). The effects of measurement basis and slack benefits on honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 72, 74-84. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.005>
- Collins, F. (1982). Managerial accounting systems and organizational control: A role perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 7(2), 107-122. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(82\)90015-0](https://doi.org/10.1016/0361-3682(82)90015-0)
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Métodos de Pesquisa em Administração*. Bookman.
- Covaleski, M., Evans III, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2007). Budgeting research: Three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Handbooks of Management Accounting Research*, 15(1), 587-624. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02006-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02006-2)

- Davila, A., & Ditillo, A. (2017). Management control systems for creative teams: Managing stylistic creativity in fashion companies. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 27-47. <https://doi.org/10.2308/jmar-51806>
- De Baerdemaeker, J., & Bruggeman, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. *Management Accounting Research*, 29, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002>
- De Cremer, D. (2000). Leadership selection in social dilemmas—Not all prefer it: The moderating effect of social value orientation. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(4), 330–337. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.4.330>
- De Cremer, D., & Leonardelli, G. J. (2003). Cooperation in social dilemmas and the need to belong: The moderating effect of group size. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(2), 168–174. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.7.2.168>
- De Cremer, D., Van Knippenberg, D., Van Dijk, E., & Van Leeuwen, E. (2008). Cooperating If One's Goals Are Collective-Based: Social Identification Effects in Social Dilemmas as a Function of Goal Transformation. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(6), 1562-1579. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00359.x>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Delfgaauw, J., Dur, R., Onemu, O., & Sol, J. (2020). Team incentives, social cohesion, and performance: A natural field experiment. *Management Science*, 68(1), 230-256. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3901>
- Elliott, W. B., Rennekamp, K. M., & White, B. J. (2015). Does concrete language in disclosures increase willingness to invest?. *Review of Accounting Studies*, 20(2), 839-865. doi:10.1007/s11142-014-9315-6
- Friedkin, N. E. (2004). Social Cohesion. *Annual Review of Sociology*, 30(1), 409–425. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.30.012703.110625>
- Garbers, Y., & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 102–137. <https://doi.org/10.1111/joop.12039>
- Garrett, J. B., Livingston, J. A., Tayler, W. B., Cade, N. L., & McVay, S. E. (2019). Controls and Cooperation in Interactive and Non-Interactive Settings. *Contemporary Accounting Research*, 36(4), 2494–2520. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12489>
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gomez-Conde, J., Lopez-Valeiras, E., Malagueño, R., & Oyadomari, J. C. T. (2022). Quality of performance metrics, informal peer monitoring and goal commitment. *Accounting & Finance*, 62(3), 4041–4077. <https://doi.org/10.1111/acfi.12915>
- Gomez-Ruiz, L., & Sánchez-Expósito, M. J. (2020). The Impact of Team Identity and Gender on Free-Riding Responses to Fear and Cooperation Sustainability. *Sustainability*, 12(19), 8175. <https://doi.org/10.3390/su12198175>
- Guymon, R. N., Balakrishnan, R., & Tubbs, R. M. (2008). The effect of task interdependence and type of incentive contract on group performance. *Journal of Management Accounting Research*, 20(s1), 1-18. <https://doi.org/10.2308/jmar.2008.20.s-1.1>
- Ha, J. P., & Ha, J. (2015). Organizational justice–affective commitment relationship in a team sport setting: The moderating effect of group cohesion. *Journal of Management & Organization*, 21(1), 107-124. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.67>

- Hair Jr., J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. SAGE Publications.
- Hartmann, F. G. H., & Maas, V. S. (2010). Why Business Unit Controllers Create Budget Slack: Involvement in Management, Social Pressure, and Machiavellianism. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), 27–49. <https://doi.org/10.2308/bria.2010.22.2.27>
- Hecht, G., Newman, A. H., & Tafkov, I. D. (2019). Managers' strategic use of discretion over relative performance information provision and implications for team-members' effort. *Management Accounting Research*, 45(July 2018), 100638. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2019.01.001>
- Hoegl, M., & Parboteeah, K. P. (2006). Team goal commitment in innovative projects. *International Journal of Innovation Management*, 10(03), 299–324. <https://doi.org/10.1142/S136391960600151X>
- Hoffman, J. R., & Rogelberg, S. G. (1998). A guide to team incentive systems. *Team Performance Management: An International Journal*, 4(1), 23–32. <https://doi.org/10.1108/13527599810212096>
- Hogg M. A. (1992). *The Social Psychology of Group Cohesiveness*. New York: New York Univ. Press
- Hollenbeck, J. R., Williams, C. R., & Klein, H. J. (1989). An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 18–23. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.18>
- Jena, L. K., & Pradhan, S. (2018). Conceptualizing and validating workplace belongingness scale. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 451–462. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2017-0195>
- Kachelmeier, S. J., Williamson, M. G., & Zhang, X. (2023). We're in This Together: The Motivational Effects of Tangible Rewards in a Group Setting. *Contemporary Accounting Research*, 40(2), 842–867. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12844>
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681–706. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.65.4.681>
- Kelly, K. (2010). The Effects of Incentives on Information Exchange and Decision Quality in Groups. *Behavioral Research in Accounting*, 22(1), 43–65. <https://doi.org/10.2308/bria.2010.22.1.43>
- Kelly, K., Presslee, A., & Webb, R. A. (2017). The effects of tangible rewards versus cash rewards in consecutive sales tournaments: A field experiment. *The Accounting Review*, 92(6), 165–185. <https://doi.org/10.2308/accr-51709>
- Kennedy, F. A., & Widener, S. K. (2019). Socialization mechanisms and goal congruence. *Accounting, Organizations and Society*, 76, 32–49. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.01.004>
- Keßels, I. (2022). Bonus Systems as Tools for 'Managing' Managers – the Behavioural Effects of Performance-Based Financial Rewards. *Philosophy of Management*, 21(1), 1–13. <https://doi.org/10.1007/s40926-020-00157-7>
- Kim, S., Matějka, M., & Park, J. (2023). Economic determinants and consequences of performance target difficulty. *The Accounting Review*, 98(2), 361–387. <https://doi.org/10.2308/TAR-2021-0319>
- Klein, H. J., & Mulvey, P. W. (1995). Two Investigations of the Relationships among Group Goals, Goal Commitment, Cohesion, and Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(1), 44–53. <https://doi.org/10.1006/obhd.1995.1004>
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., & Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of*

- Applied Psychology*, 84(6), 885-896. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.84.6.885>
- Klor, E. F., Kube, S., Winter, E., & Zultan, R. (2014). Can higher rewards lead to less effort? Incentive reversal in teams. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 97, 72–83. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2013.10.010>
- Langfield-Smith, K. (2006). *A review of quantitative research in management control systems and strategy*. Handbooks of Management Accounting Research, 2, 753-783. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02012-8](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02012-8)
- Lawler, E. J., Thye, S. R., & Yoon, J. (2000). Emotion and group cohesion in productive exchange. *American Journal of Sociology*, 106(3), 616-657. <https://doi.org/10.1086/318965>
- Lawler, E. J., & Yoon, J. (1996). Commitment in exchange relations: Test of a theory of relational cohesion. *American sociological review*, 61(1), 89-108.
- Leary, M. R., Kelly, K. M., Cottrell, C. A., & Schreindorfer, L. S. (2013). Construct Validity of the Need to Belong Scale: Mapping the Nomological Network. *Journal of Personality Assessment*, 95(6), 610–624. <https://doi.org/10.1080/00223891.2013.819511>
- Libby, T., & Thorne, L. (2009). The influence of incentive structure on group performance in assembly lines and teams. *Behavioral Research in Accounting*, 21(2), 57-72. <https://doi.org/10.2308/bria.2009.21.2.57>
- Livio, L., & De Chiara, A. (2018). Friends or foes? Optimal incentives for reciprocal agents. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 167, 245–278. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.07.012>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268.
- Locke, E. A., Cartledge, N., & Koeppel, J. (1968). Motivational effects of knowledge of results: A goal-setting phenomenon? *Psychological Bulletin*, 70(6, Pt.1), 474–485. <https://doi.org/10.1037/h0026737>
- Luft, J. (2016). Cooperation and competition among employees: Experimental evidence on the role of management control systems. *Management Accounting Research*, 31, 75–85. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.006>
- 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>
- Manthei, K., Sliwka, D., & Vogelsang, T. (2023). Information, incentives, and attention: A field experiment on the interaction of management controls. *The Accounting Review*, 98(5), 455-479. <https://doi.org/10.2308/TAR-2019-1065>
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of Personality*, 22, 326–347. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1954.tb01136.x>
- Merchant, K. A., & Otley, D. (2020). Beyond the systems versus package debate. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101185.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4rd ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Moreno, I., Sánchez-Expósito, M. J., & Vázquez, F. J. (2014). Sistemas de incentivos y entornos de producción recíprocos: efecto en el rendimiento de equipo. *Spanish Journal of Finance and Accounting*, 43(4), 404-423. <https://doi.org/10.1080/02102412.2014.972666>

- Naranjo-Gil, D., Sánchez, J. M., Cuevas, G., & López, A. (2012). The effects of incentive system and cognitive orientation on team's performance. *Behavioral Research in Accounting*, 24(2), 177–191. doi:10.2308/bria-50098
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The Relationship between Budget Participation and Job Performance: The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23, 467–483. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00036-6)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Presslee, A., Vance, T. W., & Webb, R. A. (2013). The Effects of Reward Type on Employee Goal Setting, Goal Commitment, and Performance. *The Accounting Review*, 88(5), 1805–1831. <https://doi.org/10.2308/accr-50480>
- Scott, T. W., & Tiessen, P. (1999). Performance measurement and managerial teams. *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), 263–285. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00060-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00060-9)
- Shalley, C. E., & Oldham, G. R. (1985). Effects of goal difficulty and expected external evaluation on intrinsic motivation: A laboratory study. *Academy of Management Journal*, 28(3), 628–640. <https://doi.org/10.5465/256118>
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357–374. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90024-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90024-9)
- Taba, M. I. (2018). Mediating effect of work performance and organizational commitment in the relationship between reward system and employees' work satisfaction. *Journal of Management Development*, 37(1), 65–75. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0256>
- Tjosvold, D. (1984). Cooperation Theory and Organizations. *Human Relations*, 37(9), 743–767. <https://doi.org/10.1177/001872678403700903>
- Towry, K. L. (2003). Control in a Teamwork Environment: The Impact of Social Ties on the Effectiveness of Mutual Monitoring Contracts. *The Accounting Review*, 78(4), 1069–1095. <https://www.jstor.org/stable/3203291>
- Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J., & Ferreira, J. J. M. (2022). The effect of collectivism-based organisational culture on employee commitment in public organisations. *Socio-Economic Planning Sciences*, 83, 101335. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101335>
- Tuttle, B., & Ullrich, M. J. (2003). The effects of incentive structure and goal difficulty on time planning decisions within a balanced scorecard framework. In *Advances in Accounting Behavioral Research* (Vol. 6, p. 121–144). [https://doi.org/10.1016/S1474-7979\(03\)06006-X](https://doi.org/10.1016/S1474-7979(03)06006-X)
- Tziner, A., Nicola, N., & Rizac, A. (2003). Relation between social cohesion and team performance in soccer teams. *Perceptual and Motor Skills*, 96(1), 145–148. <https://doi.org/10.2466/pms.2003.96.1.145>
- Wentzel, K. (2002). The Influence of Fairness Perceptions and Goal Commitment on Managers' Performance in a Budget Setting. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 247–271. <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.247>
- Widmeyer, W. N., & Ducharme, K. (1997). Team building through team goal setting. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9(1), 97–113. <https://doi.org/10.1080/10413209708415386>

APÊNDICES

APÊNDICE A – EXPERIMENTO E TAREFA ALFA (SR GRUPAL X ALTA)

Consoante com a ordem de realização das etapas do experimento, as tabelas deste capítulo apresentam o instrumento do experimento e a tarefa experimental.

Tabela 11. Experimento Alfa página 1 (SR grupal x dificuldade alta)

Experimento Alfa (SR grupal x dificuldade alta)
Página 1) Carta de apresentação e consentimento informal

[Empresa Alfa]

Carta de Apresentação)

Prezado participante,

Convido você a participar voluntariamente deste estudo experimental que avalia a tomada de decisão individual para contribuir a estudos acadêmicos sobre julgamentos no contexto organizacional. Asseguro a confidencialidade das informações e seu anonimato.

Esta coleta de dados viabilizará a realização de minha tese doutoral e tem potencial de gerar frutos por meio de publicações futuras exclusivamente para fins acadêmicos. Destaco que a participação é voluntária, não envolve riscos, e respeito a opção de o participante desistir durante sua participação.

- Destaco que esse experimento traz um cenário hipotético, mas quando se faz referência a pagamento monetários, **irei efetivamente pagá-los conforme os critérios estabelecidos no caso** (desempenho na tarefa). Portanto sua participação está vinculada a potenciais ganhos monetários.
- Para a sua resposta integrar o estudo tem-se alguns critérios, portanto, indica-se que se deve respondê-lo integralmente, deve-se ler o caso atentamente para respondê-lo. Sua participação será remunerada se o respondente passou pelas verificações de atenção (perguntas iniciais).
- Este é o seu questionário, responda as questões individualmente e **interaça com os membros de sua equipe apenas no momento indicado: bloco 3) Realização da tarefa**.

Agradecemos desde já sua participação!

Aluna: Celliane Ferraz Pazetto (UFSC)

Orientadores: Ilse Maria Beuren (UFSC) e Jacobo Gómez-Conde (Universidad Autónoma de Madrid)

1) Você está de acordo com as instruções e quer participar do estudo? Ao assinalar “eu concordo” indica que você compreendeu e está de acordo com as informações de instruções descritas nesta página:

- Eu concordo
- Eu não concordo (se você escolher esta opção favor comunicar e devolver ao aplicador do experimento)

Tabela 12. Experimento Alfa página 2 (SR grupal x dificuldade alta)

Experimento Alfa (SR grupal x dificuldade alta)
Página 2) Apresentação do caso e da tarefa

[Empresa Alfa]

Bloco 1) O caso

Nesta parte do estudo você deve ler um caso fictício e responder questões sobre ele.

No restante do estudo você irá tomar decisões referente a esse caso, recomendamos que o leia com atenção.

Lembramos que após a leitura do caso você **não** poderá consultá-lo novamente (não é permitido voltar a página), portanto, invista o tempo necessário para interpretar cautelosamente o caso e a tarefa a ser solucionada.

APRESENTAÇÃO DO CASO:

Neste estudo, convidamos você a assumir que está trabalhando como um gestor da empresa Alfa uma das principais empresas varejistas de venda de roupas online no Brasil. Além das suas atribuições como chefe de área, **you é um dos 3 gerentes da empresa que foram desafiados a realizar uma tarefa extraordinária.**

Imagine que a empresa Alfa é uma grande loja de roupas que vende seus produtos às pessoas físicas (por seu website e aplicativo), a empresa viabiliza o cliente realizar compras. A empresa é bastante consolidada no mercado brasileiro com quase uma década de atuação e atualmente a **Alfa** conta com uma base de aproximadamente **300 mil clientes**, seu lucro está vinculado a base de clientes pois a taxa de fidelização de clientes é bastante alta.

Como um membro da equipe de gerentes você toma decisões principalmente relacionadas à elaboração e monitoramento da implementação da estratégia da empresa. Na reunião com o diretor da empresa, foram analisados e avaliados os resultados do último trimestre (1º de 2023) e a captação de novos clientes foi muito menor do que o esperado (a base de clientes cresceu cerca de **1%** no último trimestre), menor também que o mesmo trimestre do ano anterior. O mercado aparenta estar estagnado, mas com um crescimento superior a este, portanto, a empresa perdeu *market share* para as concorrentes. Este baixo resultado necessita uma **revisão das metas e elaboração de um novo plano** para que a empresa consiga recuperar a taxa de crescimento.

A revisão da estratégia da empresa é um projeto de caráter excepcional e urgente, por isso ao atribuir a tarefa o **diretor irá conceder um bônus monetário aos gestores desta equipe com valor em função do desempenho da tarefa**: propor um plano estratégico para alterar as metas perseguidas pela empresa no próximo trimestre.

- Você e os demais 2 gerentes da sua equipe receberam este e-mail do diretor:

De: diretor@alfa.com
Assunto: novo plano estratégico

Prezados gestores,

A direção decidiu reformular a estratégia de crescimento da empresa via captação de novos clientes. Criamos esta equipe de gestores de três áreas para trabalhar em conjunto para chegar a melhor solução. **A meta da equipe de gerentes é criar um plano estratégico para aumentar a base de clientes em 8%** no próximo trimestre (de 300 mil para 324 mil clientes). Este plano traduz decisões estratégicas em soluções práticas e metas viáveis para implementação.

Como diretor da empresa decidi conceder um **bônus monetário** pelo desempenho na execução do projeto. O **valor do bônus** é variável e dependerá do **desempenho global das metas propostas em conjunto** (plano estratégico como um todo). O **desempenho na execução da tarefa** será mensurado por mim com base na qualidade da proposta que reflete a criatividade das metas, impacto e sua viabilidade de implementação.

Ao desenvolver o planejamento estratégico com sua equipe de gerentes, **you será remunerado conforme o desempenho na execução do projeto**: elaboração do plano estratégico, **o bônus da equipe é de até R\$ 45, distribuídos igualmente para cada gestor** (dividido por 3), seu ganho individual máximo é de R\$ 15.

Elaborem o plano estratégico do próximo trimestre para conseguirmos aumentar nossa base de clientes em **8%** e submetam à direção.

Tabela 13. Experimento Alfa página 3 (SR grupal x dificuldade alta)

Experimento Alfa (SR grupal x dificuldade alta)
Página 3) Cheques de manipulação e de atenção e variável altruísmo (questão 7)

[Empresa Alfa]

Bloco 2) Questionário 1 _____

Estas questões devem ser **respondidas com base no caso lido**. A partir das informações apresentadas no caso e a tarefa atribuída à sua equipe de gerentes, responda atentamente:

- 1) **O valor do bônus que o diretor irá pagar é dividido entre os membros da equipe?**
 - a) Sim
 - b) Não

- 2) **Qual é o seu cargo nesta empresa (do caso)?**
 - a) Analista
 - b) Gerente

- 3) **Quanto de clientes a empresa do caso quer aumentar no próximo trimestre?**
 - a) Aumentar em 8%
 - b) Aumentar em 1%

- 4) **Para realizar a tarefa (do caso) você tomará decisões em conjunto com sua equipe?**
 - a) Sim
 - b) Não

- 5) **O valor do bônus que você irá receber por realizar a tarefa é variável (depende do desempenho)?**
 - a) Sim
 - b) Não

Assinale:

6) A recompensa que irei receber por realizar esse projeto depende exclusivamente da <u>minha contribuição</u> na tarefa (1= discordo totalmente; 7= concordo totalmente).	1	2	3	4	5	6	7
---	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

- Agora, uma pergunta pessoal:

7) Na sua vida pessoal quando necessita desenvolver uma tarefa ou solucionar um problema em equipe. Avalie as seguintes afirmações e relate seu grau de concordância (1= discordo totalmente; 7= concordo totalmente) em relação a sua intenção de:

Assinale:

7.1) Ajudar àqueles que estiverem ausentes.	1	2	3	4	5	6	7
7.2) Ajudar os que estão sobrecarregados.	1	2	3	4	5	6	7
7.3) Ajudar os novos integrantes mesmo se não foi requisitado.	1	2	3	4	5	6	7
7.4) Voluntariamente ajudar àqueles que têm problemas relacionados ao trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7.5) Estar sempre pronto para ajudar os que estão ao meu entorno.	1	2	3	4	5	6	7

Tabela 15. Tarefa experimental Alfa página 1 (SR grupal x dificuldade alta)

TAREFA ALFA (SR grupal x dificuldade alta)		
Tarefa página 1) Tarefa experimental: execução em equipe		
Execução da tarefa experimental: uma tarefa por equipe e realizada em conjunto		[Tarefa Alfa]
TAREFA EXPERIMENTAL		
Respondam como se vocês estivessem trabalhando no projeto ao assumir o papel de membros da equipe!		
<p>A meta da equipe de gerentes é criar um plano estratégico para <u>umentar</u> a base de clientes da empresa em 8% (de 300.000 a 324.000 clientes) no próximo trimestre. Lembre-se: no trimestre anterior (1º tri. 2023) o crescimento foi de 1%, abaixo das tendências e inferior ao mesmo trimestre do ano passado, e o mercado está estagnado. É necessário reformular a estratégia para crescer em 8% no próximo trimestre.</p>		
Quantidade de clientes	Resultado do trimestre anterior	Projeção próximo trimestre: meta
Início do tri.	297.000 clientes	300.000 clientes
Resultado do tri.	<u>+ 3.000 clientes</u>	<u>+ 24.000 clientes</u>
Final do trimestre	300.0000	324.0000
Variação =	Aumento de +1%	Aumento de +8%
<p>Para a empresa conseguir alcançar esta meta, o diretor decidiu recompensar monetariamente os gestores da equipe.</p> <ul style="list-style-type: none"> • É com base no resultado desta tarefa (qualidade das metas do plano estratégico da equipe) que o diretor irá avaliar o desempenho da equipe para atribuir o bônus. • O valor do bônus é variável e dependerá do desempenho global das metas propostas em conjunto. O diretor irá avaliar a proposta e <u>dividir</u> o bônus de até R\$ 45,00 de forma igualitária entre os três membros. 		
Parte 1) Plano		
<p><u>Agora</u> é o momento de a equipe elaborar o plano estratégico, como ponto de partida, informa-se que os gestores decidiram como estratégia para captação de novos clientes: divulgar a facilidade de uso do aplicativo da empresa (para compra das roupas, troca, assistência ao cliente, rastreamento). Portanto, a empresa precisa ter metas para executar esta estratégia (tem-se um exemplo de meta no quadro). <u>O plano pode abarcar:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Metas de melhorias internas na empresa para aprimorar o aplicativo (facilitar seu uso); e • Metas que divulguem a facilidade de uso do aplicativo para capturar novos clientes. 		
<p>Responda: Imagine que vocês são gerentes da Alfa, elaborem um plano estratégico com 3 metas (soluções práticas) para aumentar a captação de novos de clientes em 8%= +24.000 no próximo trimestre, com base na estratégia de divulgar a facilidade de uso do aplicativo na compra de roupas online. Completam:</p>		
Metas	Ações	Área responsável
Exemplo: Levantar quais as dificuldades de uso do aplicativo	Análise de <i>sites</i> de reclamações e contratação de pesquisa de mercado	Áreas responsáveis: atenção ao consumidor e engenharia de <i>software</i>
Responda: Meta 1)	Responda: 1)	Responda: 1)
Responda: Meta 2)	Responda: 2)	Responda: 2)
Responda: Meta 3)	Responda: 3)	Responda: 3)

O quadro forma o plano estratégico, a **meta da equipe** é completá-lo para submeter à direção da empresa.

Tabela 18. Experimento Alfa página 5 (SR grupal x dificuldade alta)

Experimento Alfa (SR grupal x dificuldade alta)	
Página 5) Instrumento pós experimental: comprometimento e necessidade de pertencer	

[Empresa Alfa]

Suponha, ainda, que você é um gestor da equipe do caso e responda as questões abaixo. Suas respostas devem expressar a sua percepção e julgamento neste momento. Enfatizamos que não existe resposta correta ou errada, apenas reporte a sua avaliação.

Pergunta 1) Na elaboração do plano estratégico em conjunto com os demais gerentes da sua equipe para a empresa aumentar em **8%** a captação de clientes. Indique o valor que representa sua percepção sobre as seguintes questões.

Assinale:

1.1) O quão comprometido você estava em criar o plano estratégico em conjunto com a sua equipe? (1= nada comprometido ; 7= muito comprometido)	1	2	3	4	5	6	7
1.2) O quão importante é para você ao menos atingir a meta de criar o plano em conjunto com a sua equipe? (1= nada importante ; 7= muito importante)	1	2	3	4	5	6	7
1.3) O quanto você está se esforçando para atingir a meta de criar o plano em conjunto com a sua equipe? (1= nenhum pouco ; 7= muito)	1	2	3	4	5	6	7

Pergunta 2) Avalie o quanto cada assertiva é verdadeira ou representa uma de suas características pessoais frente à equipe de gerentes que você integra na criação do plano estratégico da empresa, para aumentar a base de clientes em 8% no próximo trimestre (1= **nenhum pouco verdadeira**; 7= **extremamente verdadeira**).

Assinale:

2.1) Me incomoda muito quando os colegas da minha equipe parecem não me aceitar.	1	2	3	4	5	6	7
2.2) Eu frequentemente busco saber se algum colega de equipe se preocupa comigo.	1	2	3	4	5	6	7
2.3) Eu preciso sentir que têm membros da minha equipe que eu posso contar em tempos de necessidade.	1	2	3	4	5	6	7
2.4) Eu quero que os membros da minha equipe me aceitem.	1	2	3	4	5	6	7
2.5) Eu apresento uma forte/intensa 'necessidade de pertencer' à minha equipe.	1	2	3	4	5	6	7
2.6) Me incomoda muito quando eu não estou incluso nos planos de outros colegas da equipe.	1	2	3	4	5	6	7

Tabela 19. Experimento Alfa página 6 (SR grupal x dificuldade alta)

Experimento Alfa (SR grupal x dificuldade alta)	
Página 6) Instrumento pós experimental: controles e critérios de qualidade	

[Empresa Alfa]

Pergunta 4) Avalie o quanto você concorda com essa assertiva relacionada a recompensa da tarefa realizada por sua equipe na criação do plano estratégico ser avaliada em relação ao plano total (as três metas realizadas em conjunto), e o **bônus dividir igualmente o valor** do desempenho da equipe entre os três membros (**1= discordo totalmente; 7= concordo totalmente**).

Assinale:

4) Acredito que a forma de avaliação e atribuição da recompensa que receberei é justa	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

Perguntas) Responda:

Assinale:

5) O quão difícil você considera ser elaborar um plano estratégico com sua equipe para aumentar a captação de clientes da empresa em 8% = + 24.000 clientes no próximo trimestre (observado que no trimestre anterior o crescimento foi de 1%)? (1= pouco difícil; 7= muito difícil)	1	2	3	4	5	6	7
6) O quanto você estaria disposto a perseguir esta meta? (1= pouco; 7= muito)	1	2	3	4	5	6	7
7) Pondere o quanto você concorda com a seguinte assertiva: o valor do bônus que o diretor vai me recompensar é <u>dividido</u> entre os membros da equipe (1= discordo totalmente; 7= concordo totalmente)	1	2	3	4	5	6	7

Bloco 5) Questionário parte 3 _____**Muito obrigado por chegar até aqui!**

Agora iremos prosseguir para a última seção de questões sobre o caso e suas características individuais.

1) Avalie as seguintes afirmações e relate seu grau de concordância em relação ao caso deste estudo (1= discordo totalmente; 7= concordo totalmente):

Assinale:

1.1) As minhas respostas não foram induzidas pelo caso (respondi conforme minha real percepção, não o que ponderei ser a resposta esperada/correta)	1	2	3	4	5	6	7
1.2) Considero o caso fácil de compreender	1	2	3	4	5	6	7
1.3) Considero o caso realista	1	2	3	4	5	6	7
1.4) Eu sabia desde o início qual era o objetivo da pesquisa e isto me influenciou	1	2	3	4	5	6	7

2) Qual é a sua idade? _____ anos**3) Qual é seu gênero?**

- a) Feminino
- b) Masculino
- c) Outro /prefiro não informar

APÊNDICE B - EXPERIMENTO E TAREFA GAMA (SR INDIVIDUAL X BAIXA)

Consoante com a ordem de realização das etapas do experimento, as tabelas deste capítulo apresentam o instrumento do experimento e a tarefa experimental.

Tabela 21. Experimento Gama página 1 (SR individual x dificuldade baixa)

Experimento Gama (SR individual x dificuldade baixa)	
Página 1) Carta de apresentação e consentimento informal	[Empresa Gama]

Carta de Apresentação)

Prezado participante,

Convido você a participar voluntariamente deste estudo experimental que avalia a tomada de decisão individual para contribuir a estudos acadêmicos sobre julgamentos no contexto organizacional. Asseguro a confidencialidade das informações e seu anonimato.

Esta coleta de dados viabilizará a realização de minha tese doutoral e tem potencial de gerar frutos por meio de publicações futuras exclusivamente para fins acadêmicos. Destaco que a participação é voluntária, não envolve riscos, e respeito a opção de o participante desistir durante sua participação.

- Destaco que esse experimento traz um cenário hipotético, mas quando se faz referência a pagamento monetários, **irei efetivamente pagá-los conforme os critérios estabelecidos no caso** (desempenho na tarefa). Portanto sua participação está vinculada a potenciais ganhos monetários.
- Para a sua resposta integrar o estudo tem-se alguns critérios, portanto, indica-se que se deve respondê-lo integralmente, deve-se ler o caso atentamente para respondê-lo. Sua participação será remunerada se o respondente passou pelas verificações de atenção (perguntas iniciais).
- Este é o seu questionário, responda as questões individualmente e **interaja com os membros de sua equipe apenas no momento indicado: bloco 3) Realização da tarefa**.

Agradecemos desde já sua participação!

Aluna: Celliane Ferraz Pazetto (UFSC)

Orientadores: Ilse Maria Beuren (UFSC) e Jacobo Gómez-Conde (Universidad Autónoma de Madrid)

1) Você está de acordo com as instruções e quer participar do estudo? Ao assinalar “eu concordo” indica que você compreendeu e está de acordo com as informações de instruções descritas nesta página:

- a) Eu concordo
- b) Eu não concordo (se você escolher esta opção favor comunicar e devolver ao aplicador do experimento)

Tabela 22. Experimento Gama página 2 (SR individual x dificuldade baixa)

Experimento Gama (SR individual x dificuldade baixa)	
Página 2) Apresentação do caso e da tarefa	
	[Empresa Gama]
Bloco 1) O caso	
<p>Nesta parte do estudo você deve ler um caso fictício e responder questões sobre ele.</p> <p>No restante do estudo você irá tomar decisões referente a esse caso, recomendamos que o leia com atenção.</p> <p>Lembramos que após a leitura do caso você não poderá consultá-lo novamente (não é permitido voltar a página), portanto, invista o tempo necessário para interpretar cautelosamente o caso e a tarefa a ser solucionada.</p>	
APRESENTAÇÃO DO CASO:	
<p>Neste estudo, convidamos você a assumir que está trabalhando como um gestor da empresa Gama uma das principais empresas varejistas de venda de roupas online no Brasil. Além das suas atribuições <u>como chefe de área</u>, you é um dos 3 gerentes da empresa que foram desafiados a realizar uma tarefa extraordinária.</p> <p>Imagine que a empresa Gama é uma <u>grande loja de roupas que vende seus produtos às pessoas físicas (por seu website e aplicativo)</u>, a empresa viabiliza o cliente realizar compras. A empresa é bastante consolidada no mercado brasileiro com quase uma década de atuação e atualmente a Gama conta com uma base de aproximadamente 300 mil clientes, seu lucro está vinculado a base de clientes pois a taxa de fidelização de clientes é bastante alta.</p> <p>Como um membro da equipe de gerentes você toma decisões principalmente relacionadas à <u>elaboração e monitoramento da implementação da estratégia da empresa</u>. Na reunião com o diretor da empresa, foram analisados e avaliados os resultados do último trimestre (1º de 2023) e <u>a captação de novos clientes foi muito menor do que o esperado</u> (a base de clientes cresceu cerca de 1% no último trimestre), menor também que o mesmo trimestre do ano anterior. O mercado aparenta estar estagnado, mas com um crescimento superior a este, portanto, a empresa perdeu <i>market share</i> para as concorrentes. Este baixo resultado necessita uma revisão das metas e elaboração de um novo plano para que a empresa consiga recuperar a taxa de crescimento.</p> <p>A revisão da estratégia da empresa é um projeto de caráter excepcional e urgente, por isso ao atribuir a tarefa o diretor irá conceder um bônus monetário aos gestores desta equipe com valor em função do desempenho da tarefa: propor um plano estratégico para alterar as metas perseguidas pela empresa no próximo trimestre.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Você e os demais 2 gerentes da sua equipe receberam este e-mail do diretor: <div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p>De: diretor@gama.com Assunto: novo plano estratégico</p> <p>Prezados gestores,</p> <p>A direção decidiu reformular a estratégia de crescimento da empresa via captação de novos clientes. Criamos esta equipe de gestores de três áreas para trabalhar em conjunto para chegar a melhor solução. A meta da equipe de gerentes é criar um plano estratégico para aumentar a base de clientes em 3% no próximo trimestre (de 300 mil para 309 mil clientes). Este plano traduz decisões estratégicas em soluções práticas e metas viáveis para implementação.</p> <p>Como diretor da empresa decidi conceder um bônus monetário pelo desempenho na execução do projeto O valor do bônus é variável e dependerá do desempenho da meta proposta por cada gestor ao plano. O desempenho na execução da tarefa será mensurado por mim com base na qualidade da proposta que reflete a criatividade das metas, impacto e sua viabilidade de implementação.</p> <p>Ao desenvolver o planejamento estratégico com sua equipe de gerentes, you será remunerado conforme o desempenho na execução do projeto: elaboração do plano estratégico, o seu bônus na realização desta tarefa é de até R\$ 15, distribuído conforme seu desempenho individual.</p> <p>Elaborem o plano estratégico do próximo trimestre para conseguirmos aumentar nossa base de clientes em 3% e submetam à direção.</p> </div>	

Tabela 23. Experimento Gama página 3 (SR individual x dificuldade baixa)

Experimento Gama (SR individual x dificuldade baixa)
Página 3) Cheques de manipulação e de atenção e variável altruísmo (questão 7)

[Empresa Gama]

Bloco 2) Questionário 1 _____

Estas questões devem ser **respondidas com base no caso lido**. A partir das informações apresentadas no caso e a tarefa atribuída à sua equipe de gerentes, responda atentamente:

- 1) **O valor do bônus que o diretor irá pagar é dividido entre os membros da equipe?**
 - a) Sim
 - b) Não

- 2) **Qual é o seu cargo nesta empresa (do caso)?**
 - a) Analista
 - b) Gerente

- 3) **Quanto de clientes a empresa do caso quer aumentar no próximo trimestre?**
 - a) Aumentar em 3%
 - b) Aumentar em 10%

- 4) **Para realizar a tarefa (do caso) você tomará decisões em conjunto com sua equipe?**
 - a) Sim
 - b) Não

- 5) **O valor do bônus que você irá receber por realizar a tarefa é variável (depende do desempenho)?**
 - a) Sim
 - b) Não

Assinale:

6) A recompensa que irei receber por realizar esse projeto depende exclusivamente da <u>minha contribuição</u> na tarefa (1= discordo totalmente ; 7= concordo totalmente).	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

- Agora, uma pergunta pessoal:

7) Na sua vida pessoal quando necessita desenvolver uma tarefa ou solucionar um problema em equipe. Avalie as seguintes afirmações e relate seu grau de concordância (1= **discordo totalmente**; 7= **concordo totalmente**) em relação a sua intenção de:

Assinale:

7.1) Ajudar àqueles que estiverem ausentes.	1	2	3	4	5	6	7
7.2) Ajudar os que estão sobrecarregados.	1	2	3	4	5	6	7
7.3) Ajudar os novos integrantes mesmo se não foi requisitado.	1	2	3	4	5	6	7
7.4) Voluntariamente ajudar àqueles que têm problemas relacionados ao trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7.5) Estar sempre pronto para ajudar os que estão ao meu entorno.	1	2	3	4	5	6	7

Tabela 25. Tarefa experimental Gama página 1 (SR individual x dificuldade baixa)

Experimento Gama (SR individual x dificuldade baixa)		
Tarefa página 1) Tarefa experimental: execução em equipe		
Execução da tarefa experimental: uma tarefa por equipe e realizada em conjunto		[Tarefa Gama]
TAREFA EXPERIMENTAL		
Respondam como se vocês estivessem trabalhando no projeto ao assumir o papel de membros da equipe!		
A meta da equipe de gerentes é criar um plano estratégico para <u>umentar</u> a base de clientes da empresa em 3% (de 300.000 a 309.000 clientes) no próximo trimestre . Lembre-se: no trimestre anterior (1º tri. 2023) o crescimento foi de 1%, abaixo das tendências e inferior ao mesmo trimestre do ano passado, e o mercado está estagnado. É necessário reformular a estratégia para crescer em 3% no próximo trimestre .		
Quantidade de clientes	Resultado do trimestre anterior	Projeção próximo trimestre: meta
Início do tri.	297.000 clientes	300.000 clientes
Resultado do tri.	+ 3.000 clientes	+ 9.000 clientes
Final do trimestre	300.000	309.000
Variação =	Aumento de +1%	Aumento de +3%
Para a empresa conseguir alcançar esta meta, o diretor decidiu recompensar monetariamente os gestores da equipe.		
<ul style="list-style-type: none"> • É com base no resultado desta tarefa (qualidade das metas do plano) que o diretor irá avaliar o desempenho de cada gestor para atribuir a ele o bônus. • O valor do bônus é variável e dependerá da avaliação do desempenho da meta atribuída a cada gestor ao plano estratégico. O diretor irá avaliar a proposta e <u>atribuir um</u> bônus de até R\$ 15,00 conforme seu desempenho individual. 		
Parte 1) Plano		
<u>Agora</u> é o momento de a equipe elaborar o plano estratégico, como ponto de partida, informa-se que os gestores decidiram como estratégia para captação de novos clientes: divulgar a facilidade de uso do aplicativo da empresa (para compra das roupas, troca, assistência ao cliente, rastreamento). Portanto, a empresa precisa ter metas para executar esta estratégia (tem-se um exemplo de meta no quadro). <u>O plano pode abarcar:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • Metas de melhorias internas na empresa para aprimorar o aplicativo (facilitar seu uso); e • Metas que divulguem a facilidade de uso do aplicativo para capturar novos clientes. 		
Responda: Imagine que vocês são gerentes da Gama , elaborem um plano estratégico com 3 metas (soluções práticas) para aumentar a captação de novos de clientes em 3%= +9.000 no próximo trimestre, com base na estratégia de divulgar a facilidade de uso do aplicativo na compra de roupas online. Completem:		
Metas	Ações	Área responsável
Exemplo: Levantar quais as dificuldades de uso do aplicativo	Análise de <i>sites</i> de reclamações e contratação de pesquisa de mercado	Áreas responsáveis: atenção ao consumidor e engenharia de <i>software</i>
Responda: Meta 1)	Responda: 1)	Responda: 1)
Responda: Meta 2)	Responda: 2)	Responda: 2)
Responda: Meta 3)	Responda: 3)	Responda: 3)
O quadro forma o plano estratégico, a meta da equipe é completá-lo para submeter à direção da empresa.		

Tabela 28. Experimento Gama página 5 (SR individual x dificuldade baixa)

Experimento Gama (SR individual x dificuldade baixa)	
Página 5) Instrumento pós experimental: comprometimento e necessidade de pertencer	

[Empresa Gama]

Suponha, ainda, que você é um gestor da equipe do caso e responda as questões abaixo. Suas respostas devem expressar a sua percepção e julgamento neste momento. Enfatizamos que não existe resposta correta ou errada, apenas reporte a sua avaliação.

Pergunta 1) Na elaboração do plano estratégico em conjunto com os demais gerentes da sua equipe para a empresa aumentar em 3% a captação de clientes. Indique o valor que representa sua percepção sobre as seguintes questões.

Assinale:

1.1) O quão comprometido você estava em criar o plano estratégico em conjunto com a sua equipe? (1= nada comprometido ; 7= muito comprometido)	1	2	3	4	5	6	7
1.2) O quão importante é para você ao menos atingir a meta de criar o plano em conjunto com a sua equipe? (1= nada importante ; 7= muito importante)	1	2	3	4	5	6	7
1.3) O quanto você está se esforçando para atingir a meta de criar o plano em conjunto com a sua equipe? (1= nenhum pouco ; 7= muito)	1	2	3	4	5	6	7

Pergunta 2) Avalie o quanto cada assertiva é verdadeira ou representa uma de suas características pessoais frente à equipe de gerentes que você integra na criação do plano estratégico da empresa, para aumentar a base de clientes em 3% no próximo trimestre (1= **nenhum pouco verdadeira**; 7= **extremamente verdadeira**).

Assinale:

2.1) Me incomoda muito quando os colegas da minha equipe parecem não me aceitar.	1	2	3	4	5	6	7
2.2) Eu frequentemente busco saber se algum colega de equipe se preocupa comigo.	1	2	3	4	5	6	7
2.3) Eu preciso sentir que têm membros da minha equipe que eu posso contar em tempos de necessidade.	1	2	3	4	5	6	7
2.4) Eu quero que os membros da minha equipe me aceitem.	1	2	3	4	5	6	7
2.5) Eu apresento uma forte/intensa 'necessidade de pertencer' à minha equipe.	1	2	3	4	5	6	7
2.6) Me incomoda muito quando eu não estou incluso nos planos de outros colegas da equipe.	1	2	3	4	5	6	7

Tabela 29. Experimento Gama página 6 (SR individual x dificuldade baixa)

Experimento Gama (SR individual x dificuldade baixa)							
Página 6) Instrumento pós experimental: controles e critérios de qualidade							

[Empresa Gama]

4) Avalie o quanto você concorda com essa assertiva relacionada a recompensa da tarefa realizada por sua equipe na criação do plano estratégico ser avaliada em relação a **apenas a meta que você ficou responsável**, e o **bônus com valor atribuído individualmente sobre o desempenho cada membro** do da equipe (1= **discordo totalmente**; 7= **concordo totalmente**).

Assinale:

4) Acredito que a forma de avaliação e atribuição da recompensa que receberei é justa	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

Assinale:

5) O quão difícil você considera ser elaborar um plano estratégico com sua equipe para aumentar a captação de clientes da empresa em 3% = + 9.000 clientes no próximo trimestre (observado que no trimestre anterior o crescimento foi de 1%)? (1= pouco difícil ; 7= muito difícil)	1	2	3	4	5	6	7
6) O quanto você estaria disposto a perseguir esta meta? (1= pouco ; 7= muito)	1	2	3	4	5	6	7
7) Pondere o quanto você concorda com a seguinte assertiva: o valor do bônus que o diretor vai me recompensar é <u>dividido</u> entre os membros da equipe (1= discordo totalmente ; 7= concordo totalmente)	1	2	3	4	5	6	7

Bloco 5) Questionário parte 3 _____

Muito obrigado por chegar até aqui!

Agora iremos prosseguir para a última seção de questões sobre o caso e suas características individuais.

1) Avalie as seguintes afirmações e relate seu grau de concordância em relação ao caso deste estudo (1= **discordo totalmente**; 7= **concordo totalmente**):

Assinale:

1.1) As minhas respostas não foram induzidas pelo caso (respondi conforme minha real percepção, não o que ponderei ser a resposta esperada/correta)	1	2	3	4	5	6	7
1.2) Considero o caso fácil de compreender	1	2	3	4	5	6	7
1.3) Considero o caso realista	1	2	3	4	5	6	7
1.4) Considero a tarefa fácil de resolver	1	2	3	4	5	6	7
1.5) Eu sabia desde o início qual era o objetivo da pesquisa e isto me influenciou	1	2	3	4	5	6	7

2) Qual é a sua idade? _____ anos

3) Qual é seu gênero?

- a) Feminino
- b) Masculino
- c) Outro /prefiro não informar

APÊNDICE C – RESULTADOS DA TAREFA

Apresenta-se na Tabela 31 os resultados do desempenho na tarefa experimental por critério de avaliação de desempenho.

Tabela 31. Desempenho na tarefa por critério de avaliação

Médias: desempenho na tarefa por critério	D1) qualidade / criatividade da meta	D2) impacto no aumento de vendas	D3) viabilidade de implementação
Desempenho Alfa (SR grupal x dif. alta)	6,62	7,18	7,67
Desempenho Beta (SR individual x dif. alta)	6,47	6,73	7,19
Desempenho Delta (SR grupal x dif. baixa)	6,92	7,21	7,59
Desempenho Gama (SR individual x dif. baixa)	6,35	6,60	6,92
Média desempenho SR grupal	6,76	7,19	7,63
Média desempenho SR individual	6,41	6,66	7,05
Média dificuldade alta	6,55	6,99	7,46
Média dificuldade baixa	6,64	6,91	7,26
Média amostral	6,60	6,85	7,36

Nota: n=138. Nota 2= desempenho na tarefa tem escala de 10 pontos; Legenda: D1, D2 e D2 são os três critérios de desempenho avaliados pelo tribunal de avaliação de três avaliadores na atribuição da nota de cada tarefa.

Fonte: Elaboração própria.

Ilustra-se na Tabela 32 a execução da tarefa da equipe com maior desempenho médio na tarefa.

Tabela 32. Respostas da tarefa dos participantes Alfa 4 (SR grupal x dificuldade alta)

Respostas Alfa 4) Maior desempenho médio da equipe= 8,44 (SR grupal x dif. alta)				
	DES_1) qualidade / criatividade da meta	DES_2) impacto no aumento de vendas	DES_3) viabilidade de implementação	Média
ALFA_4A	7,67	8,67	9,00	8,44
ALFA_4B	8,00	8,33	8,67	8,33
ALFA_4C	8,00	9,00	8,67	8,56

Resposta) Informações sobre a meta que você é o gerente responsável dentro da equipe:

Meta	Ação	área responsável
<p>Resposta:</p> <p>Aumentar o tráfego orgânico do aplicativo por avaliações em google para melhor confiança e alcançar a novos compradores</p>	<p>Resposta:</p> <p>Pop-up após compra no aplicativo para avaliar aplicativo com Recompensa e cupom de desconto na próxima compra</p>	<p>Resposta:</p> <p>Engenharia de Software Área financeira (limitar a % de desconto aplicado)</p>

Alfa 4A

Resposta) Informações sobre a meta que você é o gerente responsável dentro da equipe:

Meta	Ação	área responsável
<p>Resposta:</p> <p>Fomentar o uso do aplicativo de clientes fidelizados para os novos clientes.</p>	<p>Resposta:</p> <p>Programa de recompensa de pontos para o cliente fidelizado por indicar a outro e Recompensa pl o novo cliente de desconto na primeira compra.</p>	<p>Resposta:</p> <p>Engenharia de Software (enviar o link único por fidelizado)</p>

Alfa 4B

Resposta) Informações sobre a meta que você é o gerente responsável dentro da equipe:

Meta -3	Ação	área responsável
<p>Resposta:</p> <p>Divulgação do programa de pontos e aumentar a confiança de novos clientes, de que o aplicativo é popul "fazer sentir que o cliente não está sendo vendido"</p>	<p>Resposta:</p> <p>Publicidade, usando influencers, redes sociais. Divulgar que a code inteiro diário "seguido", se ganha pontos por benefícios</p>	<p>Resposta:</p> <p>Marketing e Comercial (estruturar o programa)</p>

Alfa 4C

Ilustra-se na Tabela 33 a execução da tarefa da equipe com o segundo maior desempenho médio na tarefa.

Tabela 33. Respostas da tarefa dos participantes Delta 1 (SR grupal x dificuldade baixa)

Respostas Delta 1) Segundo maior desempenho médio da equipe= 8,26 (SR grupal x dif. baixa)				
	DES_1) qualidade / criatividade da meta	DES_2) impacto no aumento de vendas	DES_3) viabilidade de implementação	Média
DELTA_1A	8,00	8,33	8,67	8,33
DELTA_1B	7,33	7,67	8,67	7,89
DELTA_1C	8,00	8,67	9,00	8,56

Resposta) Informações sobre a meta que você é o gerente responsável dentro da equipe:

Meta	Ação	Estimativa de custo / área responsável
Resposta: Implantar e implementar um sistema de recompensas.	Resposta: criar um sistema de cupons ofertados a ocasião de novos contatos (codeletras) e ofertar recompensas a medida que os compras forem efetuados.	Resposta: 30% do orçamento. Área: engenharia de software, se possível em conjunto com custos.

Delta 1A

Resposta) Informações sobre a meta que você é o gerente responsável dentro da equipe:

Meta	Ação	Estimativa de custo / área responsável
Resposta: ELABORAR NOVAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING.	Resposta: INVESTIR EM ANÚNCIOS NAS PLATAFORMAS DIGITAIS.	Resposta: 50% DO ORÇAMENTO. ÁREA: MARKETING E PROPAGANDA

Delta 1B

Resposta) Informações sobre a meta que você é o gerente responsável dentro da equipe:

Meta	Ação	Estimativa de custo / área responsável
Resposta: Melhorar o atendimento ao cliente.	Resposta: Capacitar a equipe de atendimento e disponibilizar um assistente virtual para atendimento 24 horas.	Resposta: 20% do orçamento disponível Área: atenção ao consumidor e equipe de software.

Delta 1C

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE D – RESULTADOS AUXILIARES

Para auxiliar na visualização da distribuição dos respondentes por manipulação e as médias do comprometimento com a meta, apresenta-se o esquema abaixo:

Análise descritiva: comprometimento com a meta: escala de 7 pontos			
		Dificuldade Alta $\bar{x} = 6,36$ (s = 0,76) n= 69	Dificuldade Baixa $\bar{x} = 6,34$ (s = 0,73) n= 69
SR grupal $\bar{x} = 6,27$ (s = 0,78) n= 74	Alfa $\bar{x} = 6,25$ (s = 0,90) [n= 39]	Delta $\bar{x} = 6,30$ (s = 0,64) [n= 35]	
	Beta $\bar{x} = 6,44$ (s = 0,69) [n= 30]	Gama $\bar{x} = 6,39$ (s = 0,80) [n= 34]	
SR individual $\bar{x} = 6,44$ (s = 0,69) n= 64			

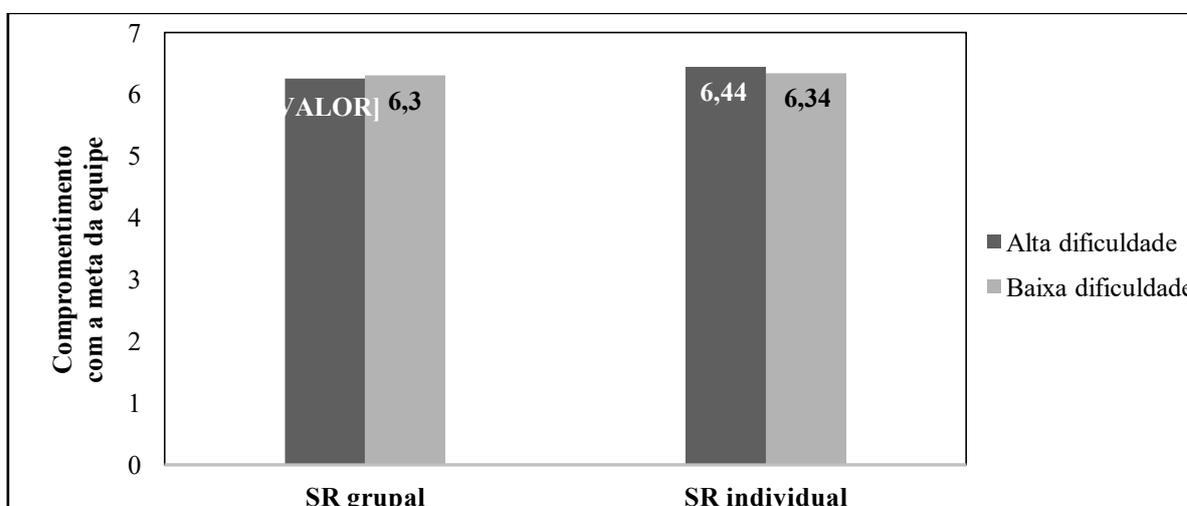
Nota: N= 138.

Legenda: SR= sistema de recompensas; \bar{x} = média; s = desvio padrão. Amostra total: média (dp.)= 6,35(0,89); mediana= 6,67.

Figura 10.Matriz experimental com valores do comprometimento por condição

Fonte: Elaboração própria.

Na figura abaixo ilustra-se a estatística descritiva das manipulações do estudo na variável dependente: comprometimento com a meta da equipe (escala de 7 pontos):



Notas: N=138; Nota 1) SR = sistemas de recompensa; Nota 2) Esta figura demonstra a representação gráfica da diferença nas médias entre cada uma das quatro condições experimentais.

Figura 11.Diferença de médias comprometimento com a meta

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 34 traz uma análise descritiva do desempenho na tarefa dos participantes, segregam-se os desempenhos individuais em alto desempenho àqueles que obtiveram desempenho médio maior ou igual a 7 (mediana amostral), o desempenho máximo é 10.

Tabela 34. Análise descritiva do desempenho na tarefa

Desempenho na tarefa					
Painel A: Análises descritivas por cenário	Média	Desv. Pad.	Mediana	Qtd.	Alto desempenho
Desempenho Alfa (SR grupal x dif. alta)	7,15	1,16	7,33	39	22 (56%)
Desempenho Beta (SR individual x dif. alta)	6,80	0,84	6,67	30	13 (43%)
Desempenho Delta (SR grupal x dif. baixa)	7,24	0,64	7,33	35	25 (71%)
Desempenho Gama (SR individual x dif. baixa)	6,62	0,83	6,67	34	12 (35%)
Amostra Total	6,97	0,93	7,00	138	72 (52%)
Painel B: por manipulação	Qtd.	Média	D.P.	Mediana	Alto desempenho
SR grupal (Alfa & Delta)	74	7,20	0,78	7,22	47 (64%)
SR individual (Beta & Gama)	64	6,70	0,73	6,78	25 (39%)
Dificuldade alta (Alfa & Beta)	69	7,00	0,88	7,00	35 (51%)
Dificuldade baixa (Delta & Gama)	69	6,94	0,70	7,00	37 (54%)

Nota: n=138; Nota 2: Escala 0-10; Nota 3: para definição de alto desempenho segregou-se com base na mediana amostral, em que (se ≥ 7) é considerado alto desempenho.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 35 auxilia a construção da tendência média do comprometimento e do desempenho segregando a amostra em dois grupos em cada caso. Elencou os participantes em grupos ‘mais altos’ e ‘mais baixos’ de desempenho ou comprometimento e fez-se a análise conjunta destes resultados. Ou seja, tem-se as médias do comprometimento dos participantes do SR grupal que participam do conjunto: high performers, assim como a média dos low performers, o mesmo vale para a análise das variações médias do desempenho em função do quão comprometido os participantes estavam distribuídos entre o grupos ‘fully committed’ e ‘high committed’; amostras segregadas para possibilitar a comparação de médias com base na mediana amostral. Os resultados das tendências estão na figura 9.

Tabela 35. Análise descritiva de subamostras do desempenho e do comprometimento

Panel A: médias do <u>comprometimento</u> de participantes segregados em alto e baixo desempenho (<i>high / low</i>)						
Comprometimento: por cenário	<i>High performers</i>			<i>Low performers</i>		
	N	Média	D.P.	N	Média	D.P.
Alfa (SR grupal x dif. alta)	21	6,89	0,32	18	5,50	1,19
Beta (SR individual x dif. alta)	18	6,85	0,36	12	5,97	0,74
Delta (SR grupal x dif. baixa)	16	6,83	0,38	19	5,84	0,75
Gama (SR individual x dif. baixa)	21	6,92	0,27	13	5,51	0,82
Total=	76	6,88	0,33	62	5,70	0,93
Comprometimento: por manipulação	N	Média	D.P.	N	Média	D.P.
SR grupal (Alfa & Delta)	37	6,86	0,34	37	5,68	1,00
SR individual (Beta & Gama)	39	6,89	0,32	25	5,73	0,81
Dificuldade alta (Alfa & Beta)	39	6,87	0,34	30	5,69	1,06
Dificuldade baixa (Delta & Gama)	37	6,88	0,32	32	5,71	0,79
Panel B: médias do <u>desempenho</u> de participantes segregados em totalmente e altamente comprometidos (<i>fully / highly</i>)						
Desempenho: por cenário	<i>Fully committed</i>			<i>Highly committed</i>		
	N	Média	D.P.	N	Média	D.P.
Alfa (SR grupal x dif. alta)	22	7,87	0,74	17	6,22	0,93
Beta (SR individual x dif. alta)	13	7,43	0,46	17	6,31	0,73
Delta (SR grupal x dif. baixa)	25	7,49	0,53	10	6,62	0,43
Gama (SR individual x dif. baixa)	12	7,38	0,47	22	6,21	0,67
Total=	72	7,58	0,61	66	6,30	0,74
Desempenho: por manipulação	N	Média	D.P.	N	Média	D.P.
SR grupal (Alfa & Delta)	47	7,67	0,66	27	6,37	0,80
SR individual (Beta & Gama)	25	7,40	0,46	39	6,26	0,70
Dificuldade alta (Alfa & Beta)	35	7,71	0,68	34	6,27	0,83
Dificuldade baixa (Delta & Gama)	37	7,45	0,51	32	6,34	0,63

Nota: n=138; Nota 2= os grupos são segregados com base na mediana amostral: àqueles que obtiveram nota \Rightarrow 7 no desempenho (de escala 10 pontos), estão alocados ao grupo *high performers*, os demais ao grupo *low performers*; àqueles que reportaram comprometimento \Rightarrow 6,67 (de escala de 7 pontos) estão alocados ao grupo *fully committed*, os demais ao grupo *highly committed*.

Legenda: SR= sistema de recompensas.

Fonte: Dados da pesquisa.