



## Efeitos da Avaliação de Desempenho na Performance Gerencial Mediada pelo Feedback e Sistema de Recompensas

*Effects of Performance Evaluation on Managerial Performance Mediated by Feedback and Rewarding Systems*

Vanderlei dos Santos<sup>1</sup>, Ilse Maria Beuren<sup>2</sup> e Mourtala Issifou<sup>3</sup>

### RESUMO

**Objetivo:** Este estudo analisa os efeitos da avaliação de desempenho na performance gerencial mediada pelo *feedback* e pelo sistema de recompensas.

**Método:** Uma *survey* foi realizada com 194 gestores de empresas brasileiras listadas entre as Melhores & Maiores da Revista Exame de 2016 e um modelo estrutural foi proposto para testar as hipóteses da pesquisa.

**Originalidade/relevância:** A pesquisa denota que diferentes tipos de controles de um *Performance Measurement Systems* (PMS) estão associados entre si, e que contribuem de maneiras distintas e complementares na explicação da performance gerencial. O sistema de recompensas foi o construto que se destacou na explicação da relação entre avaliação de desempenho e performance gerencial. A relevância do estudo está na investigação simultânea de múltiplos sistemas de controle de um PMS, o que pode contribuir para entender a relação entre eles e seus efeitos no desempenho.

**Resultados:** Os resultados da pesquisa indicam que a avaliação de desempenho tem efeito direto no *feedback* e no sistema de recompensas e indireto na performance dos gestores. O maior efeito indireto da avaliação de desempenho na performance gerencial via sistema de recompensas pode ser oriundo do desenho do PMS adotado pelas empresas pesquisadas, em que predominam bônus, compensações e sanções.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** Este estudo contribui para o corpo da literatura que examina os efeitos do PMS no desempenho individual em detrimento do desempenho organizacional. Contribui também para a lacuna de pesquisas relativas ao sistema de recompensas e desempenho individual, já que estudos anteriores apresentaram entendimentos distintos quanto aos seus efeitos.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho; Performance gerencial; *Feedback*; Sistema de recompensas.

<sup>1</sup>Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Santa Catarina, Brasil.

E-mail: [vanderleidossantos09@gmail.com](mailto:vanderleidossantos09@gmail.com)  <http://orcid.org/0000-0002-9841-3780>

<sup>2</sup> Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Santa Catarina, Brasil.

E-mail: [ilse.beuren@gmail.com](mailto:ilse.beuren@gmail.com)  <http://orcid.org/0000-0003-4007-6408>

<sup>3</sup>Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Santa Catarina, Brasil.

E-mail: [mourtalaissifou41@yahoo.fr](mailto:mourtalaissifou41@yahoo.fr)  <http://orcid.org/0000-0002-7629-3941>

## **ABSTRACT**

**Objective:** *This study analyzes the effects of performance evaluation on managerial performance mediated by feedback and by rewards system.*

**Method:** *A survey was conducted with 194 managers of Brazilian companies listed among the Best & Largest in the Exame Magazine of 2016 and a structural model was proposed to test the hypothesis of the research.*

**Originality/relevance:** *The research shows that different types of Performance Measurement Systems (PMS) controls are associated with each other and that they contribute in different and complementary ways to explaining the managerial performance. The rewas system was the construct that stood out in the explanation of the relationship between performance evaluation and managerial performance. The relevance of the study is in simultaneous investigation of multiple control systems of PMS, which can contribute to understand the relationship between controls and their effects on performance.*

**Results:** *The research results indicate that the performance evaluation has a direct effect on feedback and rewards system and indirect on the managerial performance. The greater indirect effect of performance evaluation on managerial performance via rewards system may come from the PMS design adopted by the companies surveyed, in which bonus, compensation and sanctions predominate.*

**Theoretical/methodological contributions:** *This study contributes to the body of literature which examines the effects of PMS on individual performance to the detriment of organizational performance. It also contributes to the research gap regarding rewards and individual performance, since previous studies have presented different understandings as to their effects.*

**Keywords:** *Performance evaluation; Management performance; Feedback; Rewards system.*

## **1 INTRODUÇÃO**

Sistemas de Mensuração de Desempenho – *Performance Measurement Systems* (PMS) são projetados para atender a diferentes propósitos organizacionais. Constituem-se de dispositivos formais de controle, formulação de estratégias e comunicação, e, como tal, servem principalmente aos gestores de nível superior. Também possuem a finalidade de apoiar pessoas cujo desempenho está sendo mensurado (Wouters & Roijmans, 2011). Há um crescente reconhecimento na literatura da importância de entender como e por que os PMS se relacionam com o desempenho individual e/ou organizacional (Hall, 2011). Um PMS é capaz de influenciar os resultados de indivíduos dentro de uma organização, além dos seus efeitos em resultados organizacionais (Bone, 2017). Segundo Lau e Amirthalingam (2014), PMS e medidas de desempenho estão relacionados aos resultados, às percepções e aos comportamentos dos funcionários.

Os efeitos de elementos do PMS na performance gerencial são o foco do presente estudo. Pesquisas realizadas sob esta perspectiva identificaram que os PMS afetam: (i) a performance gerencial por meio da clareza de papéis e do *empowerment* psicológico (Hall, 2008); (ii) a criatividade dos gestores via aprendizagem organizacional (Appuhami, 2017); e (iii) o desempenho de tarefas e a satisfação no trabalho mediado pelo *empowerment* (Souza & Beuren, 2018). Estes estudos analisaram o PMS no seu aspecto geral, sem considerar elementos e tipos de controles específicos, que fornecem uma gama de informações de desempenho sobre diferentes áreas da unidade de negócios (Hall, 2008), que liga as atividades da unidade de

negócios ao alcance das metas e objetivos da organização (Appuhami, 2017), com repertórios de informações acerca das operações, o que reflete em melhorias no trabalho dos gestores (Hall, 2008; Souza & Beuren, 2018).

Outros estudos investigaram os efeitos de componentes específicos do PMS na performance gerencial. Nesta perspectiva, as pesquisas de Marginson, McAulay, Roush e Van Zijl (2014), Lau (2015), Bone (2017), Buathong e Bangchokdee (2017) focalizaram na importância do uso de medidas dos sistemas de mensuração de desempenho para a predição do desempenho gerencial. Bone (2017) observou que a confiança interpessoal possui efeito mediador entre o uso de medidas financeiras e não financeiras e a performance gerencial. Buathong e Bangchokdee (2017) constataram que gestores utilizam-se de medidas de desempenho para obter *feedback* e aperfeiçoar seus resultados de decisão, o que resulta em melhor performance gerencial.

Lau (2015) verificou que medidas não financeiras usadas para medir e avaliar o desempenho do gestor são benéficas quanto a percepções de imparcialidade de procedimentos e clareza de papéis, e que seus efeitos na performance gerencial são indiretos, via clareza de papéis. Já Dahling, O'Malley e Chau (2015), Nae, Moon e Choi (2015) e Thornock (2016) concentraram-se nos efeitos do *feedback* sobre o desempenho individual, enquanto Tung (2018), Wang, Lu e Sun (2018) abordaram elementos dos sistemas de recompensas. Observaram que os incentivos intrínsecos e extrínsecos afetam positivamente a performance gerencial, mas os incentivos intrínsecos foram melhores preditores para promover o comportamento e o desempenho gerencial em comparação aos incentivos extrínsecos.

Estas pesquisas têm investigado elementos dos PMS (ex.: sistemas de recompensas e *feedback*) separadamente ou o PMS como um todo (Christ, Emett, Tayler & Wood, 2016), sem considerar os efeitos de seus componentes individualmente. Franco-Santos e Otley (2018) explicam que estes componentes de controle do PMS podem ser compreendidos como um subsistema (ex.: sistema de medição, sistema de recompensas), projetados por pessoas distintas (ex.: gerentes de RH, gerentes de estratégia, contadores gerenciais) e em diferentes momentos. Podem ainda funcionar de maneira distinta em cada função organizacional (e possivelmente locais) e em diferentes níveis hierárquicos (Franco-Santos, Lucianetti & Boune, 2012).

Conjectura-se que estes diferentes mecanismos de controles do PMS apresentam efeitos distintos na performance gerencial. Contudo, há escassez de pesquisas que examinam o pacote de controle que as organizações usam para motivar os funcionários (Malmi & Brown, 2008). Otley (1999) assevera que pesquisadores deveriam estudar múltiplos sistemas de controle ao mesmo tempo para entender a relação entre os controles e seus efeitos no desempenho. Christ *et al.* (2016) explicam que as empresas costumam usar uma combinação de controles para influenciar o desempenho do funcionário, incluindo alguns que fornecem remuneração pelo desempenho e outros que fornecem *feedback* relativo ao desempenho.

Nesta perspectiva, o presente estudo contempla os efeitos de três elementos do PMS na performance gerencial: avaliação de desempenho em si, *feedback* e sistema de recompensas. Objetiva-se analisar os efeitos da avaliação de desempenho na performance gerencial mediada pelo *feedback* e pelo sistema de recompensas. Para tanto, uma *survey* foi realizada com 194 gestores de empresas brasileiras listadas nas Melhores e Maiores da Revista Exame, e um modelo estrutural foi proposto para testar as hipóteses da pesquisa.

A avaliação de desempenho caracteriza-se como um controle cibernético (Malmi & Brown, 2008), que compreende o uso de medidas de desempenho financeiras e não financeiras vinculadas à estratégia da organização para avaliar a performance dos seus gestores (Franco-Santos *et al.* 2012), a partir do desempenho individual e da equipe (Wee, Foong & Tse, 2014).

Já o *feedback* é um mecanismo essencial para qualquer sistema de gestão de desempenho, pois ajuda a construir conhecimento e habilidades (Govaerts, Van de Wiel & Van der Vleuten, 2013). Trata-se de um controle cibernético que fornece informações aos gestores sobre os resultados diferentes das expectativas; atua como um catalisador para identificar problemas. Ao passo que as recompensas são consequentes do resultado de avaliações de desempenho e podem ser extrínsecas ou intrínsecas (Ferreira & Otley, 2009). Compreendem qualquer tipo de pagamento monetário, não monetário ou psicológico que uma organização oferece aos seus funcionários em troca de trabalho (Bratton & Gold, 2012).

O estudo contribui para a literatura ao examinar os efeitos do PMS na performance gerencial a partir da segregação de controles distintos (avaliação de desempenho, *feedback* e sistema de recompensas), mas inter-relacionados. De acordo com Veen-Dirks (2010), a avaliação de desempenho e as recompensas são tratadas como um fenômeno na literatura contábil. Porém, a discussão pode ser enriquecida com a consideração explícita de diferentes propósitos para os quais as medidas de desempenho são usadas em pesquisas empíricas. Tal abordagem possui uma implicação prática importante, uma vez que, ao projetar sistemas de controle, as organizações devem considerar como os funcionários responderão ao conjunto de controles a que estão sujeitos (Christ *et al.*, 2016).

Esta pesquisa amplia a compreensão sobre a eficácia dos PMS, ao evidenciar de que maneira diferentes tipos de controles contribuem para fomentar a performance gerencial. De acordo com Franco-Santos e Otley (2018), existem diferentes opções de *design* dos controles usados para gerenciar o desempenho, que têm efeitos sobre indivíduos e organizações. Consistente com estudos prévios (Veen-Dirks 2010; Christ *et al.*, 2016), a presente pesquisa fornece evidências de um benefício adicional de usar diferentes tipos de controles no PMS para fomentar a performance gerencial.

O estudo ainda amplia a discussão sobre os efeitos diretos do sistema de recompensas na performance gerencial, que tem apresentado resultados contraditórios na literatura. Contribui também para a discussão de como a avaliação de desempenho de gestores afeta a realização de suas atividades e a congruência de metas, ao demonstrar os efeitos diretos e indiretos do processo de avaliação na performance gerencial. A literatura nacional focaliza principalmente os efeitos no desempenho organizacional. E os estudos que se concentraram no nível individual de análise, como de Dal Vesco, Beuren e Popik (2016), se ativeram a variáveis psicológicas (ex.: percepção de justiça), sem segregar controles individuais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES DA PESQUISA**

### **2.1 Avaliação de Desempenho, Feedback e Sistema de Recompensas**

Sistemas de mensuração de desempenho têm sido definidos como um conjunto de mecanismos de controle gerencial usados por executivos e funcionários com o intuito de facilitar a consecução de objetivos organizacionais e influenciar o comportamento e desempenho das pessoas (Ferreira & Otley, 2009; Franco-Santos & Otley, 2018). Também se constituem de dispositivos de controle para a concessão de incentivos e recompensas (Veen-Dirks, 2010). Assim, as organizações desenvolvem PMS mais abrangentes, com um conjunto diversificado de medidas de desempenho, para fornecer informações aos gestores e funcionários que ajudem a melhorar as operações da empresa (Hall, 2011).

A literatura centrou-se na relação entre sistemas de mensuração e performance organizacional, e sobre o uso de diferentes medidas de desempenho no processo de avaliação de desempenho (Hall, 2008). No entanto, há pouca pesquisa empírica que examina se os

elementos dos sistemas têm efeitos diretos e/ou indiretos no desempenho (Shields, Deng & Kato, 2000). De acordo com Franco-Santos e Otley (2018), um PMS compreende: (i) planejamento, que inclui as metas que refletem as expectativas das partes interessadas e, portanto, define o desempenho; (ii) mensuração, que inclui métricas usadas para operacionalizar o desempenho; (iii) revisão, que se refere à avaliação e informações de desempenho de *feedback*; recompensa, que se relaciona ao desempenho; (iv) outros elementos, como controles culturais e administrativos.

Diferentes sistemas de controle são implementados nas organizações por diferentes grupos de interesse em momentos distintos, de modo que os controles não são definidos como um sistema único, mas, sim, como um pacote de sistemas (Malmi & Brown, 2008). Nesta perspectiva, Veen-Dirks (2010) comparou dois usos distintos de medidas de desempenho, o conjunto de medidas que um gerente de produção apresenta na avaliação periódica e o conjunto de medidas usadas para determinar as recompensas variáveis do gerente de produção. Examinou como níveis de importância distintos estão associados a medidas de desempenho financeiras e não financeiras para esses dois usos diferenciados e como esses níveis variam dependendo de fatores do ambiente de produção. O autor destaca que essa distinção entre os dois usos é crucial, porque as medidas de desempenho exercem papéis distintos na avaliação periódica e na determinação das recompensas variáveis.

De acordo com Ferreira e Otley (2009), as avaliações de desempenho podem ser objetivas, subjetivas, ou entre esses dois extremos. Nas avaliações subjetivas de desempenho, os coeficientes específicos colocados nas várias dimensões do desempenho são desconhecidos para o avaliado e determinados subjetivamente pelo avaliador. Porém, o avaliador pode tornar essas ponderações mais explícitas, sinalizando quais aspectos são mais importantes. Já na avaliação objetiva de desempenho, não há margem para ambiguidades nas ponderações, a avaliação baseia-se apenas nos resultados reais e, geralmente, não permite ajustes para os padrões acordados de desempenho nem a respectiva ponderação.

O comportamento dos empregados pode ser alterado pela avaliação de desempenho, mas é necessário estabelecer as medidas corretas de desempenho (Neely, 2002). Esse autor alerta que a avaliação de desempenho é um meio de controle pelo qual as pessoas a serem avaliadas podem gerir a avaliação ao invés de gerenciar o desempenho. Ressalta, no entanto, que a avaliação de desempenho oferece perspectivas novas às empresas e facilita a integração da equipe de gestão. É necessário analisar também quais recompensas os gestores e funcionários obterão por atingir as metas de desempenho ou outros aspectos avaliados da performance ou, inversamente, as penalidades que irão sofrer ao não alcançar as metas de desempenho (Ferreira & Otley, 2009). Para Otley (1999), as recompensas são geralmente o resultado de avaliações de desempenho e, como tal, os sistemas de recompensas são o próximo aspecto lógico a ser considerado na análise do PMS.

Os sistemas de recompensas e compensação focam na motivação e aumento do desempenho de indivíduos e grupos dentro das organizações, de modo a obter congruência entre suas metas e atividades com as da organização (Malmi & Brown, 2008). As recompensas podem variar desde expressões de aprovação e reconhecimento pela alta administração até recompensas financeiras (bônus e aumentos salariais) e/ou progressão e promoção no longo prazo (Ferreira & Otley, 2009). No pacote de controle, Malmi e Brown (2008) separam os controles de recompensas e compensações dos controles cibernéticos (ex: avaliação). Eles esclarecem que, embora as recompensas estejam frequentemente relacionadas aos controles cibernéticos, as organizações também oferecem recompensas e compensações por outras razões. Estas incluem a retenção de funcionários e incentivo ao controle cultural por meio de

recompensas de grupo.

A avaliação de desempenho e a identificação dos pontos fortes e fracos relevantes são elementos de base do *feedback*, o qual deve ser usado para aprimorar o desempenho e o desenvolvimento da especialização (Ericsson, 2009). Porém, o *feedback* deve ser interpretado corretamente para permitir a melhoria do desempenho (Govaerts *et al.*, 2013). O *feedback* constitui-se em um mecanismo de controle importante para qualquer sistema de gestão de desempenho (Otley, 1999). De acordo com Ferreira e Otley (2009), há dois tipos de *feedbacks*: (i) tradicional, em que as informações são utilizadas para adaptações e/ou ações corretivas; e o (ii) *feedforward*, no qual as informações são usadas para permitir que a organização aprenda com a sua experiência, gere novas ideias e recrie estratégias.

Denota-se do exposto que a avaliação de desempenho, o sistema de recompensas e o *feedback* são elementos de controle do PMS, e exercem papéis distintos e complementares. Christ *et al.* (2016) investigaram a influência dos controles de compensação e de *feedback* no desempenho dos funcionários. Os resultados da pesquisa sinalizaram que esses dois tipos de controle podem ser complementares, e que, juntos, melhoram o desempenho operacional dos indivíduos e da organização.

Medidas de desempenho financeiras e não financeiras de um sistema de avaliação podem monitorar o desempenho departamental, fornecer *feedback* sobre o desempenho das tarefas, prever o sucesso organizacional e melhorar o desempenho futuro, além de serem a base para a concessão de incentivos do sistema de recompensas (Buathong & Bangchokdee, 2017). As medidas de desempenho financeiro refletem o desempenho de curto prazo e indicam os resultados de ações recentes ou atuais, já as medidas não financeiras fornecem *feedback* de várias perspectivas, ao examinar o desempenho do departamento, e contribuem para o planejamento futuro (Buathong & Bangchokdee, 2017).

Por conseguinte, os gestores utilizam-se das medidas financeiras e não financeiras do sistema de mensuração de desempenho para obter um *feedback* abrangente sobre o desempenho de seu departamento. Isso melhora seus resultados de decisão, o que implica melhor desempenho gerencial (Bone, 2017). As medidas usadas para avaliação de desempenho no PMS podem também ser utilizadas para determinar os incentivos dos gestores, uma vez que eles dedicam mais esforços às dimensões de desempenho em que são avaliados e recompensados (Guo, Wong-On-Wing & Lui, 2012). Diante dos argumentos expostos, formula-se a primeira hipótese da pesquisa:

H<sub>1a</sub>: A avaliação de desempenho está associada positivamente com o sistema de recompensas.

H<sub>1b</sub>: A avaliação de desempenho está associada positivamente com o *feedback*.

## **2.2 Relação entre Feedback e Performance Gerencial**

Na literatura há divergências quanto à definição e mensuração da performance gerencial (Derfuss, 2015). Neste estudo, o termo *performance gerencial* é utilizado para representar o desempenho dos gestores em relação às suas tarefas no trabalho (Mahama & Cheng, 2013). Para Derfuss (2015), o desempenho gerencial dos indivíduos pode ser mensurado pelas tarefas para as quais foram contratados na organização. Nesta perspectiva, a performance gerencial é associada com o *feedback*.

O *feedback* pode melhorar o desempenho dos indivíduos ao fornecer informações sobre o cumprimento das metas estabelecidas (Christ *et al.*, 2016). De acordo com Govaerts *et al.* (2013), o *feedback* contribui para a melhoria do desempenho quando: (i) for direcionado à tarefa; (ii) fornece aos destinatários informações específicas sobre aspectos do desempenho

observado, sobre como e por que se desvia dos objetivos desejados e/ou dos padrões; e (iii) apresenta sugestões específicas e estratégias de melhoria.

Dahling *et al.* (2015) mencionam que a busca por *feedback* pode melhorar o desempenho em decorrência do seu valor informativo. Em particular, a motivação intrínseca da tarefa é aumentada quando os gestores recebem *feedback* sobre os resultados das operações. Quanto maior a quantidade de informação proporcionada em um trabalho, maior será o potencial motivador do trabalho (Luckett & Eggleton, 1991). Executar uma tarefa sem conhecimento de resultados provavelmente será frustrante e insatisfatório, reduzindo, assim, a motivação intrínseca e, conseqüentemente, sua performance (Hall, 2008).

O *feedback* indica se o comportamento ou desempenho dos indivíduos é adequado e como eles podem se ajustar em seu ambiente de trabalho (Nae *et al.*, 2015). Para Grafton, Lillis e Widener (2010), o uso de *feedback* promove a congruência de objetivos entre organização e indivíduo, coordenação da estratégia principal, alocação de recursos de acordo com o propósito organizacional. Destacam ainda que, as informações decorrentes deste mecanismo de controle contribuem para avaliar o processo de aprendizagem. Christ, Emmett, Summers e Wood (2012) observaram que os controles de *feedback* influenciam a tomada de decisão individual, mesmo sem implicações explícitas na remuneração. Os resultados da pesquisa de Nae *et al.* (2015) apontaram que a busca de *feedback* pelos funcionários pode levar ao aumento do desempenho no trabalho quando eles consideram que o *feedback* dos supervisores é benéfico; essa visão aumenta quando eles confiam em seus supervisores.

Dados os argumentos e evidências apontadas, formula-se a segunda hipótese do estudo, assim enunciada:

H<sub>2</sub>: O *feedback* possui associação positiva com a performance gerencial.

### 2.3 Relação entre Sistema de Recompensas e Performance Gerencial

O sistema de recompensas tende a exercer influência direta na performance gerencial. O argumento básico é que a presença de recompensas e compensações leva a um esforço maior, em comparação a sua ausência (Bonner & Sprinkle, 2002). De acordo com Malmi e Borwn (2008), a finalidade dos sistemas de recompensas é motivar e aumentar o desempenho de indivíduos e grupos pela vinculação de recompensas ao controle da direção, duração e intensidade do esforço.

Neste sentido, os sistemas de incentivos e recompensas são elementos-chave de um Sistema de Controle Gerencial (SCG) e, frequentemente, estão relacionados aos PMS (Van Der Hauwaert & Bruggeman, 2015). No entanto, Ferreira e Otley (2009) alertam que a relação entre recompensas e desempenho é complexa. Bonner e Sprinkle (2002) presumiam que o efeito das recompensas monetárias afeta indiretamente o desempenho, influenciando a motivação e o esforço. Porém, ao revisar teorias e evidências empíricas sobre os efeitos dos incentivos monetários no esforço individual e no desempenho da tarefa constataram que estudos que examinaram os efeitos dos incentivos no desempenho individual encontraram resultados mistos em relação à sua eficácia. Assim, concluíram que o efeito dos incentivos monetários no desempenho ocorre quando os indivíduos possuem as habilidades necessárias, mas o aumento do esforço gerado pelos incentivos monetários não reflete no desempenho quando eles não têm tais habilidades.

O estudo realizado por Groen, Wouters e Widerom (2017) não encontrou relação significativa com a performance quando os PMS são usados para compensação e recompensas monetárias. Todavia, Tung (2018) observou que o sistema de recompensas é um fator que

influenciou significativamente o desempenho no trabalho de funcionários de serviços da área da saúde. Para o autor, a remuneração induz o comportamento dos funcionários em direção ao cumprimento de metas, e aumenta a performance no trabalho.

Este resultado está em consonância com Christ *et al.* (2016), que entendem que o pagamento de incentivos atrai o interesse próprio dos funcionários e os direciona a colocar mais esforço nas dimensões de sua tarefa em que são recompensados, e menos esforço nas não recompensadas ou recompensadas em menor grau, o que sugere existir uma relação entre sistema de recompensas e performance. Assim, o sistema de recompensas refere-se a um conjunto de atitudes que facilita a adaptação dos empregados a um ambiente cada vez mais dinâmico, além de fornecer orientação para a inovação e aprendizagem contínua (Sparrow & Bognanno, 1993). Nesta perspectiva, formula-se a terceira hipótese da pesquisa:

H<sub>3</sub>: O sistema de recompensas possui associação positiva com a performance gerencial.

#### **2.4 Efeito Mediador do Feedback e do Sistema de Recompensas na Relação Entre Avaliação de Desempenho e Performance Gerencial**

Henri (2006) expõe que os SCG não exercem influência direta no desempenho, dado que o suporte teórico e as evidências empíricas são insuficientes para justificar uma relação direta. Argumenta-se que os SCG impactam no desempenho a partir de mecanismos motivacionais, cognitivos e contextuais advindos do seu respectivo desenho e uso (Shields *et al.*, 2000; Mahama & Cheng, 2013). Estudos realizados por Henri (2006), Hall (2011), Appuhami (2017) e Souza e Beuren (2018) no âmbito dos PMS confirmaram esta premissa.

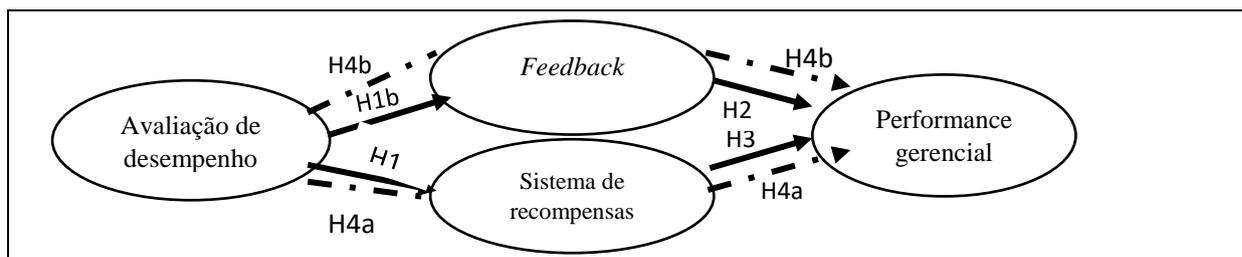
De acordo com Hall (2008), teorias psicológicas indicam que mecanismos cognitivos e motivacionais provavelmente explicam a relação entre o PMS e a performance gerencial. Não se espera que o PMS tenha efeito direto na performance gerencial, em vez disso, que influencie indiretamente a performance dos gestores ao esclarecer os seus papéis e ao fornecer *feedback* para melhorar a motivação intrínseca da tarefa.

Com base nos argumentos subjacentes à H<sub>1</sub>, de que há diferentes tipos de controles com finalidades distintas num PMS (Christ *et al.*, 2016), e a literatura que apoia haver relação positiva e direta entre *feedback* e performance gerencial (H<sub>2</sub>) e entre o sistema de recompensas e a performance gerencial (H<sub>3</sub>), conjectura-se que a avaliação de desempenho influencia a performance dos gestores por meio do *feedback* e sistemas de recompensas. Além disso, evidências empíricas, como as de Marginson *et al.* (2014), Lau (2015) e Bone (2017), sugerem que os efeitos das medidas financeiras e não financeiras de um sistema de avaliação de desempenho sobre a performance gerencial são indiretos, através de variáveis intervenientes/mediadoras. Nesta perspectiva formula-se a quarta hipótese da pesquisa:

H<sub>4a</sub>: A avaliação de desempenho tem associação positiva e indireta com a performance gerencial mediada pelo sistema de recompensas.

H<sub>4b</sub>: A avaliação de desempenho tem associação positiva e indireta com a performance gerencial mediada pelo *feedback*.

Com base nas hipóteses apresentadas ilustra-se o modelo conceitual da pesquisa, conforme a Figura 1.



**Figura 1.** Modelo teórico proposto

Obs.: Os traços pontilhados representam os efeitos indiretos.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 Seleção da Amostra e Coleta de Dados

Uma amostra de gestores de empresas brasileiras listadas entre as Melhores & Maiores da Revista *Exame* de 2016 foi selecionada a partir da rede social *LinkedIn*. Uma conta *Premium* no *LinkedIn* foi criada e nas empresas selecionadas fez-se a busca pelos termos “gerente” e “controller”. Aproximadamente 10.000 convites foram enviados para gestores de diversas funções (recursos humanos, controladoria, projetos, compras, produção, *marketing*, vendas, financeiro) para fazerem parte da rede social do pesquisador.

Para os 2.976 gestores que aceitaram fazer parte da rede social do pesquisador enviou-se o *link* do instrumento de pesquisa, via plataforma *Survey Monkey*. Obteve-se o retorno de 249 respostas, mas 48 foram eliminadas porque estavam incompletas. Além disso, sete pessoas responderam totalmente ao instrumento de pesquisa, mas não autorizaram o uso das respostas para elaboração e divulgação de artigos científicos, o que levou a sua eliminação da amostra. Assim, a amostra final foi composta por 194 respondentes.

O questionário foi testado com dois pesquisadores da área, que sugeriram alterações na redação do enunciado das questões, visando à melhor compreensão pelos respondentes. Por exemplo, o enunciado para assertivas dos construtos de avaliação de desempenho e sistemas de recompensas estava assim: Indique seu grau de concordância em relação às assertivas que seguem, escolhendo a alternativa que melhor traduz a sua realidade atual na empresa, na escala de 1 a 7, sendo 1: discordo fortemente, e 7: concordo fortemente. Na versão final permaneceu a seguinte redação: Este bloco tem o intuito de verificar o seu grau de concordância sobre a sistemática de avaliação de desempenho e recompensas adotada na sua organização. Neste sentido, atribua notas de “1” a “7”, sendo: 1: discordo fortemente, e 7: concordo fortemente. O questionário enviado no período de dezembro de 2016 a abril de 2017 faz parte de um projeto de pesquisa mais amplo, sendo que para este estudo foram realizados recortes de alguns construtos e respectivas assertivas (Apêndice A).

A análise das informações demográficas mostra que os respondentes trabalham em diferentes tipos de indústrias (alimentos, papel e celulose, siderurgia e metalurgia, têxtil, agronegócio, mineração) e em diferentes áreas funcionais (controladoria, projetos, comercial, administrativo, financeiro, logística, produção, vendas, manutenção). Em média, estes gestores estão em suas respectivas empresas há 12,6 anos (desvio padrão de 9,4) e em seu atual cargo por 5,5 anos (desvio padrão de 4,3). Além disso, cerca de 40% dos respondentes trabalham em organizações com mais de 5.000 funcionários.

Para testar o viés de não resposta, a amostra foi dividida em dois grupos. Os primeiros 97 questionários recebidos foram rotulados como “respondentes iniciais” e os outros 97 foram rotulados como “respondentes tardios”. A aplicação de testes-t simples não revelou diferenças

significativas entre os respondentes iniciais e tardios para as pontuações médias dos itens, exceto por uma assertiva do *feedback*. As assertivas do construto de avaliação de desempenho obtiveram *p-values* entre 0,226 e 0,735, enquanto que do construto sistema de recompensas variaram entre 0,536 e 0,933, do *feedback* entre 0,044 e 0,961, e performance gerencial entre 0,413 e 0,947. Argumenta-se que os respondentes tardios sejam semelhantes aos não respondentes que optaram por não participar da pesquisa (Wählberg & Poom, 2015).

### **3.2 Mensuração dos Construtos**

Todos os construtos (avaliação de desempenho, *feedback*, sistema de recompensas e performance gerencial) foram mensurados por meio de itens múltiplos, com assertivas retiradas de estudos anteriores. Cada medida foi ancorada em uma escala *Likert* ou de diferencial semântico de sete pontos. As assertivas de cada construto, escala utilizada e os respectivos alfas de *Cronbach* encontram-se no Apêndice A.

As assertivas dos construtos avaliação de desempenho, *feedback* e sistemas de recompensas foram retiradas do estudo de Wee *et al.* (2014), e para o construto performance gerencial utilizou-se a pesquisa de Mahama e Cheng (2013). O construto de avaliação de desempenho contempla assertivas sobre a forma como as organizações avaliam seus gestores, é baseado no desempenho individual e de equipe, com metas financeiras e não financeiras. A análise fatorial exploratória confirmou a presença de um único construto para as assertivas de avaliação de desempenho, ao agrupar as assertivas sobre uso de medidas financeiras e não financeiras no processo de avaliação. Isso indica que as organizações utilizam-se de formas híbridas para aferir o desempenho dos gestores (Malmi & Brown, 2008).

Em relação aos construtos do sistema de recompensas, constatou-se que, em geral, as organizações utilizam-se de medidas objetivas para a concessão de bônus aos seus gestores, com base, por exemplo, no cumprimento do orçamento. Porém, estes sistemas também incentivam o trabalho em equipe, a aprendizagem e compartilhamento de informações, o que indica que apresentam características habilitantes em seu *design* (Wouters & Roijmans, 2011). Já o construto de *feedback* buscou averiguar se os gestores de diferentes níveis organizacionais (alta administração, gerência intermediária e operacional) são informados sobre os resultados alcançados, as estratégias e decisões. Por fim, a performance gerencial foi aferida por medidas subjetivas de autoavaliação do desempenho individual dos gestores.

Para analisar os dados e testar as hipóteses utilizou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (SEM) estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais – *Partial Least Squares* (PLS). Para testar a mediação seguiram-se as quatro etapas propostas por Baron e Kenny (1986), quando: (i) a variável independente afeta a mediadora; (ii) a variável independente afeta a variável dependente na falta da variável mediadora; (iii) a mediadora afeta a variável dependente; e (iv) o efeito da variável independente na variável dependente enfraquece quando da adição da variável mediadora. Se o efeito da variável independente na variável dependente ainda for significativo quando a variável mediadora é considerada, evidencia a existência de mediação parcial; se não houver efeito significativo ao inserir a variável mediadora, uma mediação completa é observada (Baron & Kenny, 1986).

## **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Modelo de Mensuração**

Na primeira etapa do PLS-SEM, o modelo de mensuração, foram analisadas a confiabilidade (confiabilidade individual e composta) e a validade (validade convergente e

discriminante) das medidas dos construtos (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2016). Foi observada validade nos construtos com base na variância média extraída (AVE), coeficientes acima de 0,50 (Tabela 1). Também há indicação de que o modelo é adequado em termos de confiabilidade, pois o alfa de *Cronbach* e a confiabilidade composta apresentaram valores superiores a 0,70.

A validade discriminante foi avaliada mediante a raiz quadrada de AVE (valor diagonal e em negrito), que está na diagonal principal da matriz, na Tabela 1. Os valores dessa diagonal foram maiores do que os coeficientes de correlação dos demais construtos, o que sinaliza que a validade discriminante é aceitável (Fornell & Larcker, 1981). Também foi avaliada a partir da análise das cargas cruzadas (*cross loading*), constatando-se que as cargas fatoriais são maiores nas variáveis latentes do que em outras, e que cada um dos indicadores (questões) é explicado por seus construtos. Assim, confirma-se que as medidas são confiáveis (confiabilidade individual de itens e de construto) e válidas (validade convergente e discriminante) (Hair *et al.*, 2016).

Tabela 1

**Resultados do modelo de mensuração**

Variável latente	Avaliação de desempenho	Feedback	Sistema de recompensas	Performance gerencial
Avaliação de desempenho	<b>0,730</b>			
Feedback	0,424	<b>0,828</b>		
Sistemática de recompensas	0,640	0,480	<b>0,800</b>	
Performance gerencial	0,412	0,474	0,492	<b>0,754</b>
Variância Média Extraída (AVE) >0,50	0,532	0,686	0,640	0,568
Alfa de <i>Cronbach</i> >0,70	0,822	0,908	0,801	0,847
Confiabilidade Composta (CR) >0,70	0,871	0,929	0,874	0,887
Variance Inflation Factors (VIF <0,50)	1,746	1,339	1,860	----

Todos os construtos possuem associações positivas entre si. A forma de avaliação de desempenho correlaciona-se com o *feedback* (0,424), com o sistema de recompensas (0,640) e com a performance gerencial (0,412). Além disso, há evidências de associações positivas do *feedback* (0,474) e do sistema de recompensas (0,492) com a performance gerencial.

Não há correlações elevadas entre as variáveis independentes, o que sugere a inexistência de multicolinearidade que possa afetar os resultados do modelo de PLS-SEM. Assim, foi analisado o *Variance Inflation Factors* (VIF), em que o maior valor de VIF encontrado foi de 1,860, o que indica ausência de multicolinearidade entre as variáveis latentes (Hair *et al.*, 2016). Logo, os resultados do modelo de mensuração denotam que todos os construtos do modelo são considerados confiáveis e apresentam validade, o que apoia sua adequação para a análise de relações estruturais.

#### 4.2 Modelo Estrutural

Para testar o modelo estrutural, que inclui as hipóteses e os caminhos exploratórios, executou-se o *bootstrapping*, com 5.000 subamostras e 5.000 interações, intervalo de confiança *bias-corrected and accelerated* e teste *unicaval* em nível de significância de 5% (Hair *et al.*, 2016). Procedeu-se à avaliação do modelo estrutural a partir do: (i) Coeficiente de Determinação de *Pearson* (R<sup>2</sup>); (ii) Relevância Preditiva (Q<sup>2</sup>) ou indicador de Stone-Geisser; e (iii) Tamanho do Efeito (F<sup>2</sup>) ou Indicador de Cohen (Hair *et al.*, 2016).

Pelo *bootstrapping* foram obtidos os valores de caminho (*path*), *t-value* e *p-value* de cada relação, conforme Tabela 2. Em nota, são apresentadas as estatísticas R<sup>2</sup>, Q<sup>2</sup> e F<sup>2</sup> dos construtos das variáveis endógenas.

Tabela 2

**Coefficientes de caminhos e avaliação do modelo estrutural**

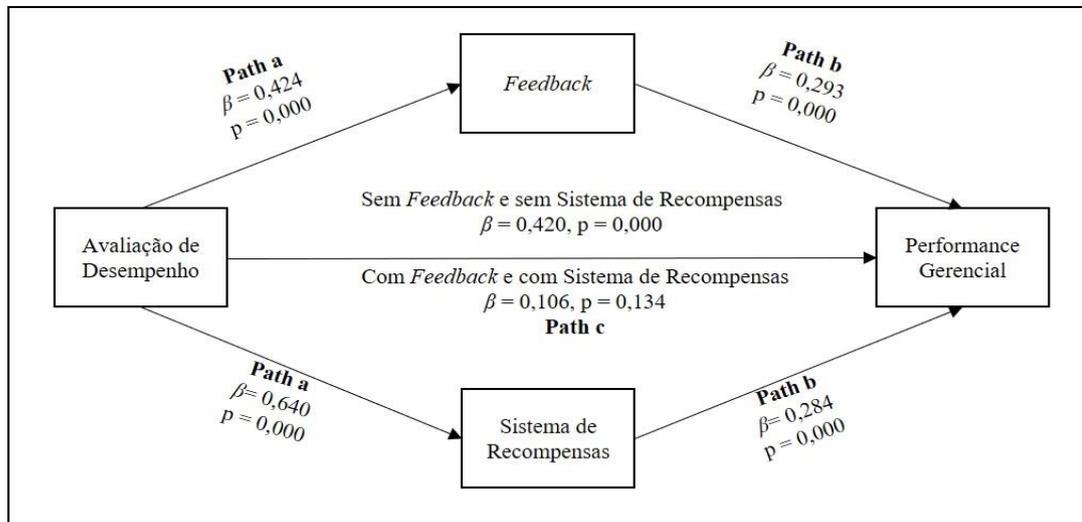
Relação entre os construtos	Hip.	Coef. Estrutural	Erro-Padrão	T value	P value
Avaliação de desempenho -> <i>Feedback</i>		0,424	0,079	5,342	<b>0,000</b>
Avaliação de desempenho -> Sistema de recompensas	H <sub>1</sub>	0,640	0,053	12,141	<b>0,000</b>
<i>Feedback</i> -> Performance gerencial	H <sub>2</sub>	0,293	0,068	4,326	<b>0,000</b>
Sistema de recompensas -> Performance gerencial	H <sub>3</sub>	0,284	0,076	3,719	<b>0,000</b>
Avaliação de desempenho -> Performance gerencial (considerando as mediadoras)		0,106	0,070	1,500	0,134
Avaliação de desempenho -> Performance gerencial (sem variáveis mediadoras)		0,420	0,056	7,467	<b>0,000</b>
Avaliação de desempenho -> <i>Feedback</i> -> Performance gerencial	H <sub>4</sub>	0,155	0,040	3,920	<b>0,000</b>
Avaliação de desempenho -> Sistema de recompensas-> Performance gerencial		0,250	0,056	4,495	<b>0,000</b>

R<sup>2</sup>: *Feedback* = 0,180; Sistema de recompensas = 0,410; Performance gerencial = 0,322.

Relevância Preditiva (Q<sup>2</sup>): *Feedback* = 0,117; Sistema de recompensas = 0,258; Performance gerencial = 0,172.

Tamanho do Efeito (F<sup>2</sup>): *Feedback* = 0,148; Sistema de recompensas = 0,285; Performance gerencial=0,245.

As relações entre as variáveis independente, dependente e mediadoras estão representadas na Figura 2.



**Figura 2.** Papel mediador do sistema de recompensas e do *feedback* na performance gerencial  
 Nota: Esta figura mostra os resultados de um modelo de equações estruturais documentando que o sistema de recompensas e o *feedback* medeiam o efeito positivo da avaliação de desempenho sobre a performance gerencial.

A análise dos coeficientes estruturais indica efeito significativo e positivo da avaliação de desempenho no *feedback* (0,424, p<0,000) e no sistema de recompensas (0,640, p<0,000), o que confirma a hipótese H1, de que existe relação positiva entre avaliação de desempenho e o *feedback* (H1b) e o sistema de recompensas (H1a). Também há associação positiva do *feedback*

(0,293,  $p < 0,000$ ) e do sistema de recompensas (0,284,  $p < 0,000$ ) com a performance gerencial, o que confirma as hipóteses H2 e H3.

Observa-se, ainda, que a forma de avaliação de desempenho não apresentou efeito significativo e direto na performance gerencial no modelo completo (com as variáveis mediadoras). Contudo, ao excluir as variáveis mediadoras, verifica-se uma relação positiva e significativa (0,420,  $p < 0,000$ ) entre estas variáveis, o que evidencia um caso de mediação total, conforme proposto por Baron e Kenny (1986), e assim, confirma-se a hipótese H4, de que o *feedback* e o sistema de recompensas medeiam a relação entre avaliação de desempenho e performance gerencial. Denota-se que o efeito indireto é maior via sistema de recompensas (0,250,  $p < 0,000$ ) comparativamente ao *feedback* (0,155,  $p < 0,000$ ).

### 4.3 Discussão dos Resultados

Os resultados deste estudo sugerem que a avaliação de desempenho tem efeito direto no *feedback* e no sistema de recompensas e indireto na performance dos gestores. Além disso, tanto o *feedback* como o sistema de recompensas influenciam positiva e diretamente a performance dos gestores, sendo que o sistema de recompensas é que apresentou maior efeito indireto na explicação da relação avaliação de desempenho e performance gerencial e, também, o maior coeficiente de explicação ( $R^2$ ) do modelo proposto.

A avaliação de desempenho híbrida, com medidas financeiras e não financeiras e com facetas distintas de análise (individual e equipe), influencia indiretamente a performance dos gestores, o que indica que não é suficiente as organizações fixarem objetivos, estabelecerem metas e mecanismos de avaliação aos seus gestores para obter maior êxito na realização de suas atividades. A avaliação de desempenho deve vir acompanhada de *feedback* e sistemas de recompensas e compensações. Assim, os resultados deste estudo destacam a importância concomitante do *feedback* e do sistema de recompensas, pois contribuem diretamente para uma melhor performance dos gestores e ajudam a explicar como a avaliação de desempenho impacta nas atividades gerenciais e na realização das tarefas.

A relação da avaliação de desempenho com o *feedback* e o sistema de recompensas sinaliza que as organizações utilizam concomitantemente estes mecanismos de controle no seu PMS, cuja finalidade é distinta, porém, com propósitos complementares, conforme proposto por Malmi e Brown (2008) na tipologia de pacote de SCG e observado por Veen-Dirks (2010) em um contexto de uso de medidas de desempenho.

Contudo, o sistema de recompensas apresentou um poder de explicação ( $R^2$  de 0,410) e coeficiente de caminho (0,640) consideravelmente superior ao do *feedback* ( $R^2$  de 0,180, e coef. 0,424), o que indica que há ênfase maior nos controles de compensação em detrimento dos controles de *feedback*. Tal resultado sugere que a avaliação de desempenho pode ter um desenho mais habilitante (Wouters & Roijmans, 2011), com fins de aprendizagem, mas seu uso apresenta natureza coercitiva, com prevalência de foco no sistema de compensações, sanções e punições. Tal pode suscitar maior foco dos gestores para determinadas atividades em detrimento de outras (Christ *et al.*, 2016).

A literatura reconhece que o *feedback* exerce papel fundamental nas organizações, visto que sem informações sobre o desempenho não haverá incentivo para um melhor desempenho e os subordinados podem ficar insatisfeitos (Lockett & Eggeton, 1991). De acordo com Otley e Berry (1980, p. 236), “[...] o controle só pode existir quando o conhecimento dos resultados está disponível; sem *feedback* sobre o desempenho real, a melhoria (e até o sucesso contínuo na mudança de condições) só é possível por acaso”. Ademais, os controles de *feedback* podem

ser implementados pelas organizações com um custo consideravelmente menor do que os controles de compensações.

Os resultados deste estudo apontam que o *feedback* apresenta associação ligeiramente maior (coef. 0,293) e direta com a performance gerencial em comparação ao sistema de recompensas (coef. 0,284). Decorre que o compartilhamento de informações das estratégias adotadas, resultados alcançados e decisões tomadas ajuda os gestores no desenvolvimento de suas atividades, tanto na precisão, quantidade e qualidade do trabalho realizado, quanto na eficiência operacional. O *feedback* relacionado ao desempenho do trabalho de indivíduos é um determinante do comportamento humano nas organizações (Lockett & Eggeton, 1991). Christ *et al.* (2012) constataram em sua pesquisa que os controles de *feedback* influenciam no desempenho individual, mesmo sem o estabelecimento da remuneração variável.

Não necessariamente as organizações devem optar por determinado tipo de controle em detrimento dos outros. Os resultados deste estudo apontam que ambos, *feedback* e sistema de recompensas, exercem influência na performance gerencial e, portanto, devem ser gerenciados pela alta administração. Inclusive, o poder de explicação do construto de performance gerencial é maior quando ambos os controles são inseridos no modelo. Christ *et al.* (2016) observaram que, mesmo em situações em que é possível compensar funcionários em todas as dimensões de tarefas, contratos que incluem controles de *feedback* que não estão vinculados à remuneração podem ser mais eficazes do que contratos que compensam todas as dimensões de desempenho. O estudo mostra que a combinação de controles de compensação e de *feedback* pode melhorar o desempenho do funcionário em todas as dimensões. Portanto, esses dois tipos de controle podem ser complementos efetivos, que juntos melhoram o desempenho operacional (Christ *et al.*, 2016).

O sistema de recompensas apresentou efeito direto e positivo na performance gerencial, o que diverge do entendimento de que influencia indiretamente o desempenho conforme a revisão de Bonner e Sprinkle (2002) e do estudo de Groen *et al.* (2017) que não encontrou relação significativa. Os resultados deste estudo apontam que a avaliação de desempenho acompanhada de remuneração variável melhora a performance dos gestores. Contudo, não se está preconizando que não há influência indireta do sistema de recompensas no desempenho. Entende-se que o desempenho é um construto multidimensional (Mahama & Cheng, 2013) e que os gestores estão expostos a diferentes tarefas e responsabilidades (Christ *et al.*, 2016). Assim, mecanismos distintos, sejam cognitivos, motivacionais, contextuais e organizacionais podem ser possíveis antecedentes da performance gerencial.

O estudo evidencia que a avaliação de desempenho influencia indiretamente a performance gerencial, o que converge com o entendimento da literatura (Henri, 2006; Hall, 2011; Bone, 2017) de que os SCG impactam nos comportamentos e atitudes dos indivíduos a partir de diferentes mecanismos. Em termos de força relativa das duas variáveis mediadoras, o sistema de recompensas é a variável dominante, com representatividade de 61,7% do efeito indireto total. Embora o construto do *feedback* tenha apresentado um  $R^2$  baixo, possui representatividade de 38,3% do total dos efeitos indiretos, na explicação da avaliação de desempenho e performance gerencial. O maior efeito indireto da avaliação de desempenho na performance gerencial via sistema de recompensas pode ser oriundo do desenho do PMS adotado pelas empresas pesquisadas, em que prevalecem os programas de bônus, compensações e sanções para metas cumpridas. Os resultados apontam, ainda, que segregar os controles do PMS pode ajudar a compreender os seus efeitos na performance gerencial.

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo investigou os efeitos de elementos (avaliação de desempenho, sistema de recompensas e *feedback*) do PMS na performance de gestores de empresas brasileiras. Os resultados apontaram que a avaliação de desempenho impacta na performance gerencial por meio do sistema de recompensas e do *feedback*, sendo que esses ajudam a impulsionar o desenvolvimento das atividades dos gestores.

### 5.1 Implicações Teóricas

Este estudo possui implicações teóricas para a área da Contabilidade Gerencial. Contribui para o corpo da literatura que tem procurado examinar os efeitos do PMS no desempenho individual (Hall, 2008; Marginson *et al.*, 2014; Souza & Beuren, 2018) em detrimento do desempenho organizacional. Mahama e Cheng (2013) mencionam que a compreensão dos efeitos do SCG no desempenho individual é o primeiro passo para melhorar os resultados de âmbito organizacional.

A pesquisa ainda evidenciou que diferentes tipos de controles utilizados num PMS estão associados entre si, e que contribuem de maneiras distintas e complementares na explicação da performance gerencial. Geralmente, esses elementos são investigados separadamente ou em conjunto. Contudo, Shields *et al.* (2000) ressaltam que é importante que pesquisas incluam vários componentes do SCG para entender como operam entre si e quais são seus respectivos efeitos. Para os autores, os efeitos de um componente do sistema de controle em uma variável critério podem depender de quais outras variáveis são afetadas por esse componente e que estão incluídas no estudo. Os resultados desta pesquisa sugerem que a avaliação de desempenho impacta na performance gerencial a partir de dois outros componentes do PMS, o sistema de recompensas e o *feedback*.

O estudo também contribui para a lacuna de pesquisas relativas ao sistema de recompensas e ao desempenho individual, já que as pesquisas anteriores apresentaram entendimentos distintos quanto aos seus efeitos. Van der Hauwaert e Bruggeman (2015) mencionam que mesmo após anos de pesquisa sobre esse tema, os estudiosos ainda ressaltam a importância de se investigar o efeito das recompensas monetárias no comportamento dos indivíduos. Neste estudo, há evidências de que o sistema de recompensas influencia diretamente na performance gerencial e também se constitui numa variável mediadora na relação entre avaliação de desempenho e performance gerencial.

### 5.2 Implicações Práticas

Este estudo também tem implicações para os profissionais e organizações ao evidenciar que diferentes mecanismos de controles devem ser projetados para favorecer a performance dos gestores. O estudo revelou, por exemplo, que a avaliação de desempenho deve vir acompanhada do sistema de recompensas e do *feedback*. Apontou, ainda, que estes controles não são excludentes, e, sim, complementares. Christ *et al.* (2016) mencionam que os gestores enfrentam cada vez mais tarefas variadas, logo, é fundamental para as organizações compreenderem como motivá-los neste ambiente e como diferentes tipos de controle podem melhorar o desempenho. Além disso, o estudo demonstrou que o *feedback* exerce influência na performance gerencial. Assim, é fundamental que as organizações adotem este tipo de controle, e que ele contribua para o processo de aprendizagem. Ressalta-se ainda a importância da adoção de procedimentos justos ao estabelecer os sistemas de recompensas.

Os resultados do estudo indicam que o uso de medidas financeiras e não financeiras no sistema de avaliação de desempenho está positivo e significativamente relacionado ao *feedback*

e sistema de recompensas e afeta a performance gerencial por meio desses mecanismos de controle. Tais evidências empíricas podem ajudar as organizações em seus projetos de PMS e em suas escolhas de medidas de desempenho. No delineamento da avaliação de desempenho, gestores, especialmente da área de gestão de pessoas, devem incorporar medidas financeiras e não financeiras. O desempenho analisado deve ser individual, da equipe e organizacional. Os sistemas de recompensas devem possuir medidas objetivas e compreensíveis, além de incentivar o trabalho em equipe, a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimentos e experiências. Quanto ao *feedback*, recomenda-se que gestores forneçam informações acerca das estratégias ou decisões tomadas, além dos resultados não alcançados.

### **5.3 Limitações e Direções para Futuras Pesquisas**

As limitações deste estudo oferecem oportunidades para futuras pesquisas. O estudo utilizou-se do questionário como fonte de coleta de dados, baseado na percepção dos gestores destas empresas. Portanto, aspectos subjetivos e possíveis vieses podem estar presentes e com implicações nas respostas, talvez distintas da realidade. Métodos alternativos de pesquisas podem ser adotados para fornecer informações mais concisas sobre as relações causais do modelo proposto. Também está restrito a grandes empresas listadas entre as Melhores & Maiores da Revista *Exame* de 2016. O efeito do PMS no comportamento dos gestores pode não ser o mesmo em todas as organizações e em todas as situações. Assim, a generalização dos resultados para outros níveis de gerência e outras organizações deve ser realizada com cautela (Lau, 2015). Outra limitação do estudo é que os gestores auto avaliaram sua performance gerencial. Estudos futuros se beneficiariam do uso da avaliação dos superiores destes gestores no mesmo desenho de pesquisa.

A pesquisa capturou o construto do sistema de recompensas no seu aspecto geral, não segregando as recompensas financeiras das não financeiras. Pesquisas futuras podem buscar compreender os efeitos das recompensas financeiras *versus* não financeiras nas atitudes e comportamentos das pessoas e na performance gerencial. Também podem inserir no modelo possíveis variáveis mediadoras desta relação. No estudo foram contempladas apenas três elementos do PMS. Pesquisas futuras podem averiguar os efeitos de outros elementos, ou ainda, de outros sistemas de controle, por exemplo, sistemas de custos. Além disso, variáveis moderadoras, por exemplo, dificuldade da tarefa ou das metas, podem fornecer novos *insights* nas relações pesquisadas.

O estudo abordou consequências pretendidas (performance gerencial) de um PMS. Contudo, Franco-Santos e Otley (2018) mencionam que menos atenção tem sido dada às consequências não intencionais de um sistema de mensuração de desempenho. Assim, estudos futuros podem explorar o modo como um conjunto de controles do PMS gera estas consequências não intencionais (ex.: manipulação de dados) e investigar como e por que ocorrem. Além disso, outras abordagens e tipologias podem ser utilizadas para compreender os construtos considerados nesta pesquisa. Pesquisas futuras podem incorporar no modelo proposto tipos de *feedback*, qualidade do *feedback* e diferentes sistemas de recompensas para averiguar dissonâncias e semelhanças nos resultados diante destas novas abordagens.

## APÊNDICE A. QUESTIONÁRIO

### **Avaliação de desempenho (AD)**

Fonte: Wee *et al.* (2014)

Escala: Discordo Totalmente (1) a Concordo Totalmente (7). Alfa de *Cronbach*: 0,819.

Os respondentes foram solicitados a indicar até que ponto concordavam com as seguintes proposições:

AD1: A avaliação de desempenho é baseada no desempenho individual.

AD2: O desempenho individual é baseado no cumprimento de metas financeiras, por exemplo, lucro.

AD3: O desempenho individual é baseado em metas não financeiras, por exemplo, satisfação do cliente.

AD4: A avaliação de desempenho é baseada no desempenho da equipe.

AD5: O desempenho individual baseia-se na contribuição para a realização de metas financeiras da equipe, por exemplo, lucro.

AD6: O desempenho individual baseia-se na contribuição para a realização de metas não financeiras da equipe, por exemplo, satisfação do cliente.

### **Sistema de recompensas (SR)**

Fonte: Wee *et al.* (2014)

Escala: Discordo Totalmente (1) a Concordo Totalmente (7). Alfa de *Cronbach*: 0,798.

Os respondentes foram solicitados a indicar até que ponto concordavam com as seguintes proposições:

SR1: A base usual para a concessão de recompensa (por exemplo, bônus) é muito objetiva; baseada no orçamento ou em outra meta quantitativa.

SR2: O sistema de recompensa em minha organização incentiva mais o trabalho em equipe do que o desempenho individual.

SR3: O sistema de recompensa em minha organização incentiva a pessoa a embarcar na aprendizagem ao longo da vida.

SR4: O sistema de recompensa em minha organização incentiva a partilha de conhecimento e experiência.

### **Feedback (F)**

Fonte: Wee *et al.* (2014)

Escala: Nunca (1) a Sempre (7). Alfa de *Cronbach*: 0,907.

Os respondentes foram solicitados a indicar com que frequência o Sistema de Controle Gerencial (SCG) reporta as seguintes informações:

F1: À alta administração sobre as estratégias ou decisões tomadas?

F2: À alta administração sobre os resultados alcançados?

F3: À gerência média/intermediária (funcional/departamental) sobre estratégias ou decisões tomadas?

F4: À gerência média/intermediária (funcional/departamental) sobre o resultado alcançado?

F5: À gerência operacional sobre estratégias ou decisões tomadas?

F6: À gerência operacional sobre o resultado alcançado?

### **Performance gerencial (PG)**

Fonte: Mahama & Cheng (2013)

Escala: Totalmente Insatisfeito (1) a Totalmente Satisfeito (7). Alfa de *Cronbach*: 0,841.

Os respondentes foram solicitados a indicar o quanto estavam satisfeitos com o seu desempenho nos seguintes aspectos:

PG1: Precisão do trabalho realizado.

PG2: Quantidade de trabalho realizado.

- PG3: Qualidade do trabalho realizado.  
PG4: Eficiência operacional.  
PG5: Satisfação do cliente.  
PG6: Pontualidade no cumprimento dos prazos de entrega.

## REFERÊNCIAS

- Appuhami, R. (2017). Exploring the relationship between strategic performance measurement systems and managers' creativity: the mediating role of psychological empowerment and organizational learning. *Accounting & Finance*. doi: 10.1111/acfi.12287
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4-5), 303-345. doi: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00052-6)
- Bone, H. (2017). The effects of financial and non-financial performances towards the managerial performances with interpersonal trust as a mediation variable. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1190-1202. doi: <https://doi.org/10.1108/IJLMA-08-2016-0072>
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave.
- Buathong, S., & Bangchokdee, S. (2017). The use of the performance measures in Thai public hospitals. *Asian Review of Accounting*, 25(4), 472-485. doi: <https://doi.org/10.1108/ARA-03-2017-0043>
- 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(1), 27-40. doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.03.003>
- Christ, M. H., Emmett, S. A., Summers, S. L., & Wood, D. A. (2012). The effects of preventive and detective controls on employee performance and motivation. *Contemporary Accounting Research*, 29(2), 432-452. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01106.x>
- Dahling, J., O'Malley, A. L., & Chau, S. L. (2015). Effects of feedback motives on inquiry and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 199-215. doi: <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2012-0409>
- Dal Vesco, D. G., Beuren, I. M., & Popik, F. (2016). Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. *Enfoque Reflexão Contábil*, 35(3), 121-138. doi: <http://dx.doi.org/10.4025/enfoque.v35i3.28333>
- Derfuss, K. (2015). Reconsidering the participative budgeting-performance relation: a meta-analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. *The British Accounting Review*, 48(1), 17-37. doi: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.07.001>
- Ericsson, K. A. (2009). *Development of professional expertise: toward measurement of expert performance and design of optimal learning environments*. Cambridge: Cambridge University.
- Ferreira, A., & Otle, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. doi: 10.2307/3150980
- Franco-Santos, M., & Otley, D. (2018). Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 696-730. doi: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12183>
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: a review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119. doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>
- Govaerts, M. J. B., Van de Wiel, M. W. J., & Van der Vleuten, C. P. M. (2013). Quality of feedback following performance assessments: does assessor expertise matter? *European Journal of Training and Development*, 37(1), 105-125. doi: <https://doi.org/10.1108/03090591311293310>
- Grafton, J., Lillis, A. M., & Widener, S. K. (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 689-706. doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.004>
- Groen, B. A., Wouters, M. J., & Wilderom, C. P. (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 36(1), 51-66. doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.10.001>
- Guo, L., Wong-On-Wing, B., & Lui, G. (2012). Motivational effects of linking incentives to different measures in strategic performance measurement systems: implications for Proactive strategic behavior. In: *Advances in Management Accounting* (pp. 209-240). Emerald Group Publishing Limited. doi: [http://dx.doi.org/10.1108/S1474-7871\(2012\)0000020015](http://dx.doi.org/10.1108/S1474-7871(2012)0000020015)
- Hair, J. F. Jr, Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. USA: Sage Publications.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 141-163. doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.004>
- Hall, M. (2011). Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development? *Management Accounting Research*, 22(2), 68-83. doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.10.002>
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558. doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Lau, C. M. (2015). The effects of nonfinancial performance measures on role clarity, procedural fairness and managerial performance. *Pacific Accounting Review*, 27(2), 142-165. doi: <https://doi.org/10.1108/PAR-03-2013-0017>
- Lau, C. M., & Amirthalingam, V. (2014). The relative importance of comprehensive performance measurement systems and financial performance measures on employees' perceptions of informational fairness. In: *Advances in Management Accounting* (pp. 77-115). Emerald Group Publishing Limited.
- Luckett, P. F., & Eggleton, I. R. (1991). Feedback and management accounting: a review of research into behavioural consequences. *Accounting, Organizations and Society*, 16(4),

- 371-394. doi: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(91\)90028-D](https://doi.org/10.1016/0361-3682(91)90028-D)
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114. doi: <https://doi.org/10.2308/bria-50333>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package – opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Marginson, D., McAulay, L., Roush, M., & Van Zijl, T. (2014). Examining a positive psychological role for performance measures. *Management Accounting Research*, 25(1), 63-75. doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.002>
- Nae, E. Y., Moon, H. K., & Choi, B. K. (2015). Seeking feedback but unable to improve work performance? Qualified feedback from trusted supervisors matters. *Career Development International*, 20(1), 81-100. doi: <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2014-0107>
- Neely, A. (2002). *Avaliação do desempenho das empresas: porquê, o quê e como*. Lisboa: Caminho Portugal.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382. doi: <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Otley, D. T., & Berry, A. J. (1980). Control, organisation and accounting. *Accounting Organizations and Society*, 5(2), 231-244. doi: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90012-4](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90012-4)
- Shields, M. D., Deng, F. J., & Kato, Y. (2000). The design and effects of control systems: tests of direct-and indirect-effects models. *Accounting, Organizations and Society*, 25(2), 185-202. doi: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00041-0)
- Souza, G. E., & Beuren, I. M. (2018). Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(77), 194-212. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1808-057x201805850>
- Sparrow, P. R., & Bognanno, M. (1993). Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. *International Journal of Selection and Assessment*, 1(1), 50-58. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1993.tb00083.x>
- Thornock, T. A. (2016). How the timing of performance feedback impacts individual performance. *Accounting, Organizations and Society*, 55 (1), 1-11. doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.09.002>
- Tung, T. D. (2018). How spirituality, climate, and compensation affect job performance. *Social Responsibility Journal*, (just-accepted), 00-00. doi: <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2016-0086>
- Van der Hauwaert, E., & Bruggeman, W. (2015). The effect of monetary rewards on autonomous motivation in an enabling performance measurement context. *Corporate Ownership & Control*, 12(3), 341-356.
- Veen-Dirks, P. V. (2010). Different uses of performance measures: the evaluation versus reward of production managers. *Accounting, Organizations and Society*, 35(2), 141-164. doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.02.002>
- Wählberg, A. E., & Poom, L. (2015). An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 336-347. doi: <https://doi.org/10.1080/01973533.2015.1111212>
- Wang, P., Lu, Z., & Sun, J. (2018). Influential effects of intrinsic-extrinsic incentive factors on management performance in New Energy Enterprises. *International Journal of*

- Environmental Research and Public Health*, 15(292), 1-10. doi: 10.3390/ijerph15020292
- Wee, S. H., Foong, S. Y., & Tse, M. S. C. (2014). Management control systems and organizational learning: the effects of design and use. *Accounting Research Journal*, 27(2), 169-187. doi: <https://doi.org/10.1108/ARJ-05-2013-0026>
- Wouters, M., & Roijmans, D. (2011). Using prototypes to induce experimentation and knowledge integration in the development of enabling accounting information. *Contemporary Accounting Research*, 28(2), 708-736. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2010.01055.x>