

Influência do Sistema de Medição de Desempenho no Comportamento Individual

Chaline Evangelho Meyr

Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste)

chaline.mr@gmail.com

Tomas Matheus Giacomel de Oliveira

Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste)

tomasmatheus10@gmail.com

Cleston Alexandre dos Santos

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)

cleston.alexandre@hotmail.com

Delci Grapégia Dal Vesco

Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste)

delcigrape@gmail.com

RESUMO

O presente estudo objetivou avaliar a influência do sistema de medição de desempenho no comportamento individual. Para tanto buscou-se compreender se a presença ou ausência de remuneração estratégica como sistemas de incentivos e a presença ou ausência da comunicação da importância do capital humano impactam no compartilhamento de conhecimento e no esforço individual. Trata-se de uma pesquisa experimental com desenho 2x2, com aplicação de experimento à 128 acadêmicos de graduação do curso de ciências contábeis de duas instituições de ensino que já cursaram ou estejam cursando a disciplina de contabilidade gerencial. Os resultados dos testes realizados demonstram que a adoção da remuneração estratégica e da comunicação do valor do capital humano, como mecanismos de controle gerencial, impactam no comportamento dos indivíduos. Com os resultados obtidos não foi possível rejeitar as hipóteses da pesquisa (H1, H2, H3 e H4), uma vez que, evidenciou-se que a remuneração estratégica e a comunicação do valor do capital humano tanto aumentam o esforço individual dos funcionários como reforça a disposição em compartilhar conhecimentos entre eles. Como contribuições do estudo ressalta-se à importância de as organizações considerarem tais aspectos para moldar seus sistemas de controle gerencial e obterem retornos positivos por meio de incentivos, que propiciem o comportamento individual proativo capaz de produzir a união de esforços para alcançar resultados que sejam vantajosos para ambas as partes.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial; Pesquisa Experimental; Sistema de medição de desempenho; Comportamento individual.

Linha temática: Contabilidade gerencial.

1 INTRODUÇÃO

A compensação por desempenho é um componente relevante nas estratégias empresariais, que impacta no desempenho organizacional e na motivação e esforço dos colaboradores, o que pode atrair e manter funcionários capacitados (Larkin, Pierce & Gino, 2012). Para Bonner e Sprinkle (2002) a presença de incentivos direcionam para um maior esforço dos funcionários.

Anthony e Gonvidarajan (2008) acreditam que a chave para motivar as pessoas a alcançarem as metas da organização reside no sistema de incentivos adotado. Esse sistema de remuneração poderá influenciar o comportamento dos funcionários de modo que estes se alinhem às metas. Tal sistema pode operar tanto com incentivos positivos, ou seja, uma recompensa que aumentará a satisfação, como com incentivos negativos por meio de punições que reduzem a satisfação dos colaboradores (Anthony & Gonvidarajan, 2008).

Observa-se, contudo, que outros incentivos, além dos utilizados pelos autores citados, podem ser utilizados nas organizações e, igualmente afetar o comportamento dos funcionários. Um incentivo relacionado ao Sistema de Medição de Desempenho (*Performance Management System - PMS*) é a remuneração estratégica, a qual visa beneficiar os funcionários de outras formas, não somente através de recursos monetários (Ghenot & Berlitz, 2011). Larkin, Pierce e Gino (2012) destacam a relevância de novas pesquisas que contemplem a compensação estratégica, inclusive relacionadas a fatores comportamentais, enquanto Nichele, Stefano e Raifur (2015) centralizam o foco no papel da remuneração estratégica para atrair e reter colaboradores.

O estudo de Bonner e Sprinkle (2002) aborda o efeito dos incentivos monetários no esforço e desempenho de tarefas. De forma similar Cheng e Coyte (2014) abordaram a questão dos sistemas de medidas de desempenho baseados na natureza de incentivo, na comunicação do capital humano, na disposição dos funcionários em compartilhar conhecimento e na tendência geral de buscar comportamentos extrafuncionais. Rodrigues (2017) e Melo (2012) também realizaram estudos que evidenciaram a comunicação interna como um fator motivacional.

Nesse contexto, o presente estudo discute os reflexos da remuneração estratégica e da comunicação do valor do capital humano no comportamento dos indivíduos. Em relação ao comportamento dos indivíduos, busca-se entender como essas variáveis podem se relacionar com a disposição dos funcionários em compartilhar conhecimento e seu esforço individual. Difere-se do estudo de Cheng e Coyte (2014), ao acrescentar variáveis alternativas a discussão tanto das medidas de PMS como comportamentais.

Percebe-se a relevância do tema diante da lacuna identificada nas pesquisas e também por implicar em uma importante contribuição para as organizações que buscam vantagem competitiva ao melhorar seu desempenho por meio da motivação de seus colaboradores. Entende-se que o sistema de medição de desempenho, bem como a comunicação interna são fatores capazes de influenciar o esforço e a motivação.

Diante da relevância e oportunidade de explorar o tema, e tendo como base o estudo de Cheng e Coyte (2014), pretende-se com a pesquisa responder: ***Qual a influência do sistema de medição de desempenho no comportamento individual?***

O objetivo geral do estudo é avaliar a influência do sistema de medição de desempenho no comportamento individual. Para tanto, buscar-se-á compreender se a presença ou ausência de remuneração estratégica como sistemas de incentivos e a presença ou ausência da comunicação relacionada ao capital humano impacta no compartilhamento de conhecimento e no esforço individual.

O estudo delimita-se a área de controladoria, especificamente voltado aos sistemas de medição de desempenho e aos fatores comportamentais inerentes aos funcionários que podem ser afetados pela natureza do sistema. Assim, o estudo contribui para o avanço das pesquisas científicas da área, ao relacionar diferentes variáveis do PMS com potencial impacto no comportamento humano.

O estudo está organizado em cinco seções, das quais se tem esta introdução, o referencial teórico no qual é discutido o sistema de medição de desempenho e comportamento individual, a descrição do experimento na metodologia, a discussão e análise dos resultados e a conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são tratados os temas fundamentais para a discussão da problemática proposta. Assim, subdividido em duas subseções, o referencial teórico contempla os sistemas de medição de desempenho, com ênfase na remuneração estratégica e na comunicação do valor do capital humano, e os comportamentos individuais dos funcionários nas organizações, com ênfase no compartilhamento de conhecimentos e no esforço individual.

2.1 Sistema de medição de desempenho: remuneração estratégica e comunicação do valor do capital humano

A medição de desempenho trata do processo de quantificação da eficiência e eficácia da ação, dessa forma uma medida de desempenho é a métrica utilizada nessa quantificação (Neely, Gregory & Platts, 2005). Nesse sentido, as medidas de desempenho precisam ser cuidadosamente escolhidas, implementadas e monitoradas pela organização (Braz, Scavarda, Martins, 2011).

Os Sistemas de Medição de Desempenho, também conhecidos por *Performance Management System* (PMS), consistem em um conjunto de várias medidas individuais de desempenho (Neely, Greory & Platts, 2005). No entanto, a medição do desempenho pode ser dificultada por falta de medidas verificáveis e confiáveis (Cheng & Coyte, 2014). Dessa forma, deve-se considerar diferentes medidas de desempenho antes da implementação de um PMS, como os sistemas de incentivos.

Os esquemas de incentivos, apresentam-se como um esquema mais amplo dentro dos sistemas de medida de desempenho, no qual se deve incluir um conjunto de objetivos estratégicos organizacionais (Cheng & Coyte, 2014). Extrai-se das discussões dos autores, que os efeitos dos sistemas de incentivos no comportamento dos indivíduos variam de acordo com o tipo adotado.

Uma das formas de incentivos ao desempenho individual é o sistema de remuneração estratégica adotada pelas organizações. Os sistemas de medição de desempenho, baseado em remuneração estratégica tem como premissa premiar, financeiramente ou não, aqueles colaboradores que se destacam pelo seu desempenho em prol dos objetivos da organização (Ghenó & Berlitz, 2011). Assim, extrai-se do texto que a remuneração estratégica pode ser entendida como uma complementação ao sistema de remuneração tradicional.

Numa organização que adota o sistema de remuneração estratégica, o foco não está na fixação de salários para os colaboradores, mas sim em adotar medidas estratégicas para retribuir o desempenho dos funcionários no atingimento das metas organizacionais (Nichele, Stefano & Raifur, 2015). Cabe destacar que a motivação e comportamento dos funcionários não está atrelado apenas às recompensas financeiras, mas também a fatores não financeiros de compensação pelo seu desempenho (Ghenó & Berlitz, 2011).

Entre os fatores não financeiros que podem contribuir para os funcionários manterem-se motivados e comportarem-se em benefício dos anseios da organização, têm-se as estratégias de desenvolvimento e capacitação dos funcionários que busca a satisfação e concretização do funcionário, com estímulos ao crescimento e a realização pessoal e profissional (Ghenó & Berlitz, 2011). Percebe-se a partir do estudo supracitado que a remuneração estratégica e os benefícios oferecidos incentivam o desempenho na busca por melhores resultados.

Além dos sistemas de incentivos, como a remuneração estratégica, outro fator relacionado às medidas de desempenho que tende a impactar o comportamento individual é a comunicação do valor do capital humano aos funcionários (Cheng & Coyte, 2014). A comunicação do capital humano é entendida como um fator importante a se fazer parte do *roll* de informações da comunicação interna das organizações, tendo em vista que o capital humano representa uma importante vantagem competitiva que auxilia no alcance das metas e é associado a um resultado positivo no desempenho (Bendikson & Chandler, 2019).

Assim, observada a pertinência de expandir a discussão do PMS, com outras variáveis, adotou-se a remuneração estratégica, pautada em incentivos não financeiros, como métrica de análise que impacta o desempenho e no comportamento dos funcionários frente aos objetivos organizacionais, em conjunto com a variável de comunicação do valor do capital humano.

2.2 Sistema de medição de desempenho e o comportamento dos indivíduos: disposição em compartilhar conhecimentos e esforço individual

O comportamento individual pode ser impactado por uma ação externa, ou seja, um estímulo percebido pelo indivíduo para a execução de determinada ação, o que tende a gerar uma resposta, que se caracteriza pelo comportamento controlado, o que compreende a ação reflexa, e desta resposta, percebe-se uma consequência (Skinner, 2003).

Um dos comportamentos individuais que podem ser percebidos dentro das organizações trata-se da disposição dos funcionários em compartilhar conhecimentos produzidos ou adquiridos com seus pares (Cheng & Coyte, 2014). Segundo os autores, o compartilhamento deste conhecimento pode ser inclusive de maneira formal, onde se incentiva os funcionários a compartilhar ideias e promover discussões e interações entre os funcionários.

O compartilhamento de conhecimentos no trabalho tende a ser influenciado por diferentes variáveis, que precisam ser conhecidas e exploradas para serem bem gerenciadas (Tonet & Paz, 2006). Destaca-se ainda que a formação do conhecimento organizacional é dependente da predisposição ao compartilhamento de conhecimentos, já que aqueles que o possuem decidem se devem ou não o compartilhar com outros membros da equipe (Raupp & Beuren, 2007).

Outro aspecto comportamental que tende a ser impactado pelos sistemas de incentivos adotados pelas organizações, é o esforço individual dos funcionários em busca dos objetivos organizacionais (Larkin, Pierce & Gino, 2012). Para os autores, os funcionários não têm opiniões imparciais sobre seu esforço próprio ou de terceiros, assim, implantar medidas sobre os sistemas de incentivos adotados pode fornecer motivação positiva ou negativa aos funcionários, já que bons sistemas de incentivos fazem com que os mesmos busquem atingir os objetivos empresariais, enquanto sistemas falhos tendem a comprometer tal atuação.

Para medir o esforço individual, pode-se utilizar a variável de comportamento proativo, que está relacionado a coragem na exposição de ideias em diferentes situações para desafiar o Status quo, não temer mudanças e buscar novidades (Kamia & Porto, 2011). Segundo as autoras, este

comportamento proativo vai além da busca por atingir as metas financeiras organizacionais e engloba o relacionamento com os colegas e a preservação do ambiente organizacional.

Yammarino e Naughton (1988) já buscavam entender a relação entre o tempo gasto em comunicação e fatores relacionados ao indivíduo como seu esforço e satisfação com o trabalho e sua autonomia. No entendimento dos autores três áreas se destacam na pesquisa em comunicação: a pessoa focal, os resultados do trabalho e o relacionamento com um superior. Foi verificado que das oito variáveis, seis foram associadas positivamente. Ademais observou-se que o tempo gasto em comunicação, bem como os níveis de esforço, satisfação no trabalho e autonomia de um superior e seus relacionamentos se baseiam não apenas nas diferenças individuais, mas também no grupo de trabalho e na coletividade na qual o indivíduo é membro.

O estudo de Cheng e Coyte (2014) abordou os sistemas de medidas de desempenho com o comportamento dos funcionários, medido pelo compartilhamento de informações e na execução de atividades extra funções. Seus resultados sugerem haver influência da escolha do design de medidas de desempenho no comportamento individual, afetando o desempenho dos funcionários.

Os sistemas de incentivos são práticas que aumentam a motivação e esforço dos colaboradores, impactando diretamente em sua produtividade e desempenho individual (Ahammad, Lee, Malul & Shoham, 2015; Larkin, Pierce & Gino, 2012). Além disso, Chrisman, Devaraj e Patel (2017) observaram que uma remuneração por incentivo impacta no desempenho da firma em virtude de melhor desempenho da equipe. Dessa forma, pode-se formular a primeira hipótese norteadora para a pesquisa:

H1: O esforço individual dos funcionários aumenta quando a organização possui sistema de remuneração estratégica.

A adoção de diferentes esquemas de incentivos influencia o comportamento dos funcionários. Os sistemas de incentivos têm impacto substancial no comportamento de compartilhar conhecimentos entre os servidores de determinada equipe de trabalho (Cheng e Coyte, 2014). Ademais, Wolfe e Loraas (2008) verificaram que um incentivo monetário ou não monetário é suficiente para promover o compartilhamento completo de conhecimento. Assim, observadas as discussões dos referidos artigos, pode-se formular a segunda hipótese da pesquisa:

H2: A disposição por compartilhar conhecimentos aumenta quando a organização possui sistema de remuneração estratégica.

Outro fator capaz de impactar o comportamento individual dos funcionários é o fato de que eles precisam compreender a sua importância e contribuição para a organização (Cheng & Coyte, 2014). Na pesquisa de Raina e Roebuck (2016), observa-se que uma das formas de aumentar o comprometimento é a comunicação construtiva sobre o desempenho no trabalho, em diferentes meios de comunicação empresarial. Outro estudo, realizado por Ding e Wang (2018) demonstrou a relação entre a qualidade da comunicação organizacional e o desempenho no trabalho dos funcionários da China no período pós década de 90. Rodrigues (2017) evidenciou em um estudo teórico a importância do reconhecimento do capital humano para obtenção de melhores resultados. Desta forma, levanta-se a terceira hipótese:

H3: O esforço individual dos funcionários aumenta quando a organização comunica o valor do capital humano.

Ainda pautado na comunicação do valor do capital humano, é possível verificar que o mesmo impacta no desempenho dos funcionários, assim como potencialmente tem efeitos na disposição dos mesmos em compartilhar seus conhecimentos (Cheng e Coyte, 2014). Em uma linha

similar, Vasconcelos, Merhi, Silva Junior e da Silva (2013) verificaram que muitos fatores podem impactar o compartilhamento de conhecimentos, como a cultura organizacional e a atuação das lideranças, apoiados na disseminação de valores, crenças, visão e missão da empresa. Com base nisso, formula-se a quarta hipótese de pesquisa:

H4: A disposição por compartilhar conhecimentos aumenta quando a organização comunica o valor do capital humano.

Visto as principais discussões teóricas a respeito do assunto e formuladas as hipóteses norteadoras da pesquisa, apresenta-se a seguir a metodologia de pesquisa utilizada para testar as hipóteses e solucionar o problema proposto.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa é caracterizada como uma pesquisa experimental, com vistas a compreender o impacto de design de medidas de desempenho no comportamento individual, no ambiente empresarial. O experimento tem como base o estudo desenvolvido por Cheng e Coyte (2014), com adaptações e substituição de algumas variáveis. Ademais a pesquisa é caracterizada como quantitativa por usar instrumentos estatísticos para proceder a análise dos dados.

3.1 Participantes do Experimento

Para o estudo foram selecionados para participar acadêmicos do curso de ciências contábeis que estejam cursando ou já cursaram a disciplina de contabilidade gerencial, de duas instituições de ensino, localizadas no Paraná e Mato Grosso do Sul, sendo quatro unidades pesquisadas. O experimento foi realizado *in loco*, nas respectivas turmas selecionadas e os participantes, presentes em sala e que concordaram em participar da pesquisa, foram divididos entre os grupos do *design* experimental de forma aleatória, a partir da distribuição dos casos de pesquisa e instrumento de coleta.

A amostra compreendeu 128 acadêmicos do curso de ciências contábeis e se justifica pelo fato de que os mesmos possuem os requisitos necessários para a compreensão dos cenários e, conseqüentemente, a participação na pesquisa, podendo se aproximar com maior confiabilidade do ambiente empresarial. Pesquisas anteriores, como a de Cheng e Coyte (2014), também foram desenvolvidas com acadêmicos, devido a acessibilidade e a capacidade dos acadêmicos em compreenderem a realidade empresarial.

Além disso, optou-se por acadêmicos que cursaram ou estão cursando a disciplina de contabilidade gerencial, pois o contato com a disciplinas, permite aos acadêmicos aprofundamento nos conhecimentos a respeito dos assuntos tratados neste estudo, e assim, possuem as características necessárias para a pesquisa. Cabe ressaltar que as disciplinas, aproximam os acadêmicos do contexto empresarial e do ambiente de trabalho.

3.2 Constructo da pesquisa

Para a pesquisa foram admitidas duas variáveis independentes e duas dependentes. As variáveis independentes da pesquisa correspondem a remuneração estratégica (Ghenot & Berlitz, 2011) e a comunicação do valor capital humano aos funcionários (Cheng & Coyte, 2014). Para ambas as variáveis independentes utilizar-se-á o modelo de “presença” ou “ausência” no *design* do sistema de medição de desempenho.

Já as variáveis dependentes, diz respeito a variáveis comportamentais dos colaboradores, que potencialmente tendem a serem impactadas pelo *design* de medição de desempenho. Assim,

tem-se a disposição dos participantes em compartilhar conhecimento com um colega de trabalho (Cheng & Coyte, 2014) e o esforço individual (Larkin, Pierce & Gino, 2012) em uma firma de consultoria fictícia. Para tanto, as variáveis são medidas a partir de uma escala de concordância de 5 pontos.

De forma sucinta a descrição das variáveis que compõem o experimento, pode ser observada na Tabela 1.

Tabela 1 - Constructo da Pesquisa

Fatores	Variável	Tipo da Variável	Mensuração	Autores
Sistema de Medição de Desempenho	Remuneração Estratégica	Independente	Presença/Ausência	Gheno & Berlitz (2011)
	Comunicação do Valor do Capital Humano	Independente	Presença/Ausência	Raina & Roebuck, (2016)
Comportamento Individual	Disposição em Compartilhar Conhecimentos	Dependente	Escala de concordância de 5 pontos	Lemos e Joia (2012); Raupp e Beuren (2007)
	Esforço Individual (Comportamento Proativo)	Dependente	Escala de concordância de 5 pontos	Kamia e Porto (2011); Porto e Dall'Agnol (2016)

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

As variáveis dependentes foram mensuradas por meio de escala de concordância de 5 pontos, que contempla questões relativas à disposição dos funcionários em compartilhar conhecimentos com colegas de trabalho e o esforço individual dos mesmos, medidos por indicadores de comportamento proativo, perante aos cenários apresentados. A mensuração se deu a partir do somatório das respostas das questões individuais, sendo que a pontuação final variou de 14 a 70 pontos por tipo de comportamento.

Para a variável relacionada à disposição em compartilhar conhecimentos com colegas de trabalhos, tomou-se como base o estudo de Cheng e Coyte (2014), Raupp e Beuren (2007) e Lemos e Joia (2012) com vistas a compreender se os cenários descritos, tem efeito no comportamento individual em termos da disposição em auxiliar um colega de trabalho ou em compartilhar conhecimentos adquiridos ao longo dos anos com membros da equipe. Dos estudos descritos foram levantados os principais pontos que compõe o tema e extraiu-se 14 questões, as quais foram adaptadas para a realidade pesquisada.

No que se refere ao esforço individual, optou-se por delimitar a variável ao chamado comportamento proativo, conforme destacados nos estudos de Kamia e Porto (2011) e Porto e Dall'Agnol (2016), já que está variável permite a compreensão de comportamentos relacionados ao ambiente de trabalho, além do cumprimento das metas organizacionais. Tal comportamento também está relacionado ao posicionamento firmado no ambiente empresarial. Dos estudos descritos foram levantados os principais pontos que compõe o tema e extraiu-se 14 questões, as quais foram adaptadas para a realidade pesquisada.

3.3 Design Experimental

Como visto na seção anterior a pesquisa possui duas variáveis independentes, cuja mensuração se dá pela “presença” ou “ausência”, conforme descrição do caso. Desta forma, o

experimento possui um desenho 2x2 entre os sujeitos, formando quatro possíveis grupos a serem analisados. Trata-se de uma pesquisa intersujeitos, ou *between-participants* (Aguilar, 2017), em que grupos distintos são expostos a situações distintas a fim de entender a diferença de comportamentos de acordo com cada situação simulada (Aguilar, 2017).

Assim, foi aplicado um caso fictício descrevendo o ambiente empresarial, a respeito de uma firma de consultoria, seguido da descrição das variáveis independentes que compõem o estudo. Com isso, formula-se os textos com base na presença ou ausência das variáveis independentes, o que se permite a formação de quatro grupos (cenários) distintos. Sendo:

Grupo/Cenário 1- Presença de remuneração estratégica x Comunicação do valor capital humano aos funcionários;

Grupo/Cenário 2- Presença de remuneração estratégica x Ausência de comunicação do valor capital humano aos funcionários;

Grupo/Cenário 3- Ausência remuneração estratégica x Comunicação do valor capital humano aos funcionários;

Grupo/Cenário 4- Ausência remuneração estratégica x Ausência comunicação do valor capital humano aos funcionários;

Observado o desenho experimental da pesquisa, é pertinente analisar as possíveis ameaças as validades internas e externas do experimento (Smith, 2003), e suas respectivas medidas de controle a fim de obter resultados confiáveis na pesquisa. Em relação às ameaças internas cita-se a ameaça de maturação, história, teste, mortalidade do sujeito, instrumento, seleção, regressão estatística, imitação de tratamento e desmoralização ressentida (Smith, 2003). Como medida de controle para tais ameaças respectivamente: desenvolveu-se um cenário e instrumento de coleta sucinto, a aplicação do cenário e do questionário pós experimento ocorreu em um único momento, foi realizado o pré-teste com um grupo distinto daquele em que seria aplicado o experimento, o instrumento foi conciso, o instrumento foi desenvolvido a partir das pesquisas já realizadas, os participantes foram divididos entre os grupos experimentais de forma aleatória, evitou-se os extremos, evitou-se a comunicação entre os participantes e o tratamento foi o mesmo para todos os participantes a partir de um roteiro previamente desenvolvido.

Smith (2003) aponta a validade de população, ecológica e temporal como possíveis ameaças à validade externa. Para evitá-las respectivamente: admitiu-se que os resultados do estudo se estendem apenas a população específica da pesquisa, o cenário foi desenvolvido com base em outros estudos de modo a estar mais próximo da realidade empresarial e a generalização dos resultados se limita a um único período temporal.

3.4 Instrumento de coleta de dados

Os acadêmicos que compõem a amostra da pesquisa foram divididos aleatoriamente entre os quatro grupos do estudo e posteriormente foram inquiridos a responder um instrumento a respeito da disposição dos participantes em compartilhar conhecimento com um colega de trabalho e do esforço individual para execução das atividades dentro da empresa, a fim de atingir os objetivos organizacionais.

O cenário aplicado aos participantes do experimento compõe uma breve descrição sobre os objetivos organizacionais e a forma como o desempenho individual e da equipe de trabalho são avaliados. Além disso, compõem o cenário a descrição das variáveis independentes observadas, elaborado com base de Cheng e Coyte (2014) e Raina e Roebuck (2016), para o caso da

comunicação do valor do capital humano e nos estudos de Gheno & Berlitz (2011) e Cheng e Coyte (2014), para o caso da remuneração estratégica.

Para a variável de remuneração estratégica, optou-se por elencar a presença de sistemas de incentivos financeiros e não financeiros, ou a ausência de qualquer tipo de sistema de incentivo. Assim os cenários descritos visam deixar claro a presença ou não de sistemas de remuneração estratégica dentro da organização fictícia do caso.

No que se refere a comunicação do capital humano, baseado nas constatações de Raina e Roebuck (2016) de que a comunicação do desempenho individual em diferentes meios de comunicação, pode ser considerado como uma forma de demonstrar sua importância e contribuição à organização, delimitou-se essa variável ao reconhecimento e divulgação do desempenho positivo nos meios de comunicação da empresa.

O instrumento de coleta das variáveis dependentes é composto por duas seções distintas, sendo a primeira destinada a medir a disposição em compartilhar conhecimentos e a segunda destinada a medir o esforço individual, a partir do comportamento proativo na organização. Além disso, aplicou-se um questionário pós-experimento com as principais características dos respondentes e fatores relacionados ao caso e instrumento anterior.

No que se refere à disposição em compartilhar conhecimentos com outros membros da organização, utilizou-se, além do estudo Cheng e Coyte (2014), os estudos de Raupp e Beuren (2007) e Lemos e Joia (2012), adaptando as questões para tornarem-se mais apropriadas para o modelo de pesquisa. Ademais, as questões elencadas destinam-se a medir a disposição em compartilhar conhecimentos tácitos e explícitos com membros da equipe ou demais membros da organização.

Já a variável de comportamento proativo, admitida na pesquisa, tem como base os estudos de Kamia e Porto (2009) e Porto e Dall'Agnol (2016), das quais as questões foram adaptadas para o modelo proposto. As questões destinadas a medir essa variável, são relacionadas a capacidade de o indivíduo agir em prol da organização, comportamento de grupo e buscar ativamente aplicar seus conhecimentos e habilidade para melhoria da empresa.

3.5 Procedimento de análise dos dados

Com vistas a testar as hipóteses de pesquisa e apresentar respostas ao problema proposto, a técnica de análise de dados utilizado na pesquisa foi o Teste *t-student*, para amostras independentes. O Teste *t-student*, compõe o rol de teste de hipóteses e tem como premissa a comparação de médias entre duas situações, neste caso, para amostras independentes (Martinez & Ferreira, 2007).

Como análise complementar, utilizou-se a Análise de Variância (ANOVA) com Testes *Post-hoc* – Teste Tukey. Tal teste permite a comparação de médias de um modo mais sofisticado que outros testes de análise de média, sendo utilizado a variância como base para comparação entre as variáveis (Martinez & Ferreira, 2007).

Os testes foram realizados a partir da utilização de *Softwares* estatísticos, a fim de comparar os resultados obtidos nos grupos experimentais. Deste modo, percebe-se que os procedimentos de análises são adequados para se atingir os objetivos propostos, responder à questão norteadora da pesquisa e testar as hipóteses previamente formuladas.

Por fim, realizou-se análises de estatísticas descritivas e outras análises relacionadas ao pós-experimento. Tais análises, permitem visualizar o perfil dos elementos da pesquisa e fatores que potencialmente impactaram nas respostas obtidas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Características e perfil dos respondentes

A pesquisa foi realizada de forma presencial em duas instituições públicas de ensino superior. A primeira localiza-se no estado do Paraná e possui cinco *campi*, dos quais três possuem o curso de ciências contábeis, sendo estes os *campi* contemplados para realização da pesquisa. A segunda instituição em que o estudo foi realizado localiza-se no estado de Mato Grosso do Sul, a qual possui dez *campi* sendo que a pesquisa ocorreu em apenas um deles.

Em ambas instituições os acadêmicos participantes do estudo foram aqueles que já cursaram ou estavam cursando a disciplina de contabilidade gerencial no momento da pesquisa. Assim, para evitar erros foram excluídos cinco respondentes das análises sendo dois acadêmicos do curso de administração e outros dois que ainda não haviam cursado contabilidade gerencial. O outro respondente foi excluído por não ser possível identificar suas respostas no instrumento de coleta de dados.

No total foram 128 instrumentos válidos de modo que 98 respondentes estudavam no Paraná e 30 no estado de Mato Grosso do Sul. Do total ainda se tem que 79 acadêmicos eram do sexo feminino e 49 do sexo masculino. Quanto a idade dos respondentes, a maioria se encontra na faixa etária dos 21 a 25 anos (66 participantes). Na sequência 25 respondentes declararam ter idades entre 26 a 30 anos e 14 participantes possuem de 31 a 35 anos. Ademais verificou-se que 11 respondentes possuem menos de 20 anos e 10 respondentes possuem idades acima de 36 anos. Houveram 2 participantes que preferiram não declarar suas respectivas idades.

Dos 128 respondentes, apenas 17 não trabalham e 5, apesar de trabalharem, preferiram não informar o ramo de atuação. Os ramos de atuação mais citados entre os respondentes foi a área contábil, mencionada por 26 respondentes, além de que outros 27 participantes trabalham em áreas afins tais como bancos, cooperativas de crédito, consultorias, contabilidade pública, estágio, setor fiscal de uma empresa e setor de Recursos Humanos (RH). Além disso, 16 participantes atuam em setores administrativos ou ligados à administração e 37 participantes atuam em outros setores como na área de vendas, exército, judiciário e outros.

Como complemento da questão anterior, os estudantes foram questionados se atuam ou já atuaram na área contábil. Dessa forma, tem-se que 54 respondentes não atuam ou atuaram na área contábil, enquanto 75 atuam ou já atuaram no ramo contábil. Ademais, 20 participantes já trabalharam ou trabalham na área gerencial/controladoria por períodos que variam de 1 a 8 anos.

Essas questões fizeram parte do pós-experimento, em um formulário entregue após a realização da primeira parte da pesquisa. Dessa forma, foi possível medir o tempo de cada respondente para realização da parte experimental. O menor tempo cronometrado foi de 4:54 minutos e o maior de 15:15 minutos. O tempo médio dos respondentes foi de 8:54 minutos.

4.2 Influência do sistema de medição de desempenho no comportamento individual em contabilidade gerencial

Para medir a confiabilidade do instrumento aplicado, realizou-se o teste de *Alfa de Cronbach*. Os resultados obtidos são de 0,942 para as 14 questões referentes ao comportamento proativo e de 0,852 para as 14 questões relativas à disposição em compartilhar conhecimentos, frente aos cenários descritos. Assim observa-se que o instrumento para ambas as variáveis da

pesquisa é confiável, já que a fiabilidade estimada do *Alfa de Cronbach* admitida por diferentes autores é acima de 0,70 (Maroco & Garcia- Marques, 2006).

A análise descritiva dos dados se deu a partir das respostas para os dois constructos da pesquisa, nos diferentes cenários. Para cada constructo foram elencadas 14 questões, sendo assim, analisados pela soma das respostas dadas na escala de cinco pontos em cada questão, cujo índice varia de 14 a 70 pontos por respondente. A estatística descritiva relativa à presença ou ausência de remuneração estratégica, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Análise descritiva do comportamento individual em nível de remuneração estratégica

Comportamento individual	Sistema de medição de desempenho: Remuneração estratégica	Participantes	Média	Desvio Padrão
Esforço individual (Comportamento Proativo)	Presença de remuneração estratégica	64	58,438	8,3948
	Ausência de remuneração estratégica;	64	51,938	12,2680
Disposição em Compartilhar conhecimento	Presença de remuneração estratégica	64	49,578	8,3339
	Ausência de remuneração estratégica;	64	41,219	8,1117

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Observa-se pela estatística descritiva que a média das respostas foi superior, para ambos os tipos de comportamento, nos cenários onde se percebe a presença de remuneração estratégica. O desvio padrão, foram similares para o tipo de comportamento relacionado a disposição em compartilhar conhecimento, à medida que no comportamento de esforço individual houve um maior desvio dos respondentes que possuíam cenários com ausência de remuneração estratégica, se comparados a sua presença.

Para testar se o Comportamento Individual (variável dependente) possuía distribuição normal, optou-se pelo teste Kolmogorov-Smirnov (KS), pois é apropriado para amostras com mais de 50 observações, que é o caso deste estudo (Maroco, 2014). Os resultados da significância dos testes foram, respectivamente, 0,080 e 0,000 para a disposição em compartilhar conhecimentos e esforço individual, o que indica que a princípio, a primeira variável apresenta distribuição normal.

Contudo, de acordo com Hair Jr et al. (2009, p. 50), os “valores de assimetria que se enquadram entre -1 e +1 ainda são considerados simétricos”. Como conceito, a “assimetria é a propriedade que indica a tendência de maior concentração de dados em relação ao ponto central” (Corrar, Paulo & Dias Filho, 2007, p. 47). Assim, pressupõe-se que dados com assimetria entre -1 e +1 possuem distribuição normal, fato esse que também é observado na segunda variável (0,148 para a disposição em compartilhar conhecimentos e -0,714 para o esforço individual).

Na sequência, realizou-se o Teste t, para avaliar a existência de diferença de médias significativa entre as variáveis, o qual tem seus principais resultados apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Testes T do comportamento individual em nível de remuneração estratégica

Comportamento individual	Teste Levene (Sig.)	Diferença de Médias	Erro Padrão	Sig.
Esforço Individual	0,000	6,5000	1,8582	0,001
Disposição em compartilhar conhecimento	0,793	8,3594	1,4542	0,000

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Pelo Teste Levene nota-se que no caso do comportamento de esforço individual o nível de significância de 0,000, não permite admitir que as variâncias são homogêneas, ao contrário da

disposição em compartilhar conhecimentos, no qual o nível de significância (0,793) permite que se seja assumida a homogeneidade das variâncias. Assim, os demais resultados elencados na tabela foram descritos com base nos resultados do Teste Levene.

Ao analisar o esforço individual, medido pelo comportamento proativo, percebe-se que a remuneração estratégica influencia o comportamento dos indivíduos, uma vez que, a diferença média (6,5000) foi estatisticamente significativa e positiva, para os cenários de presença remuneração estratégica. Desta forma, não é possível rejeitar a hipótese H1, já que a presença de remuneração estratégica faz com que apresentassem maior propensão para adotar um comportamento proativo dentro da empresa.

Com relação a disposição em compartilhar conhecimentos os resultados também evidenciam a existência de diferença média (8,3594) significativa (0,000) e positiva nos casos de presença de remuneração estratégica. Assim sendo, não é possível rejeitar a hipótese H2, na qual admitia-se que a disposição em compartilhar conhecimentos aumenta em cenários com presença de remuneração estratégica.

Os resultados da pesquisa, no que se refere ao esforço individual dos funcionários, medido nesta pesquisa pelo comportamento proativo, estão de acordo com as pesquisas de Cheng e Coyte (2014) e Ahammad et al. (2015) que sugerem, em seus achados, haver impacto positivo dos sistemas de incentivo na motivação e desempenho individual. Também está de acordo com os achados de Chrisman, Devaraj e Patel (2017) que evidenciaram o impacto positivo do esquema de incentivos. Com isso, a adoção de sistemas de incentivos na empresa tende a motivar os indivíduos a agirem proativamente em prol da organização.

No que se refere à disposição em compartilhar conhecimentos, os achados da pesquisa corroboram com os resultados obtidos no experimento de Cheng e Coyte (2014), os quais destacam que os sistemas de incentivos impactam no comportamento individual de compartilhar conhecimentos na equipe de trabalho, e também com os resultados obtidos nos experimentos de Wolfe e Loraas (2008) que demonstraram que um incentivo, seja monetário ou não, é suficiente para promover o compartilhamento completo de conhecimento. Com isso, percebe-se que a remuneração estratégica pode estimular os trabalhos em equipe, fazendo com que os indivíduos compartilhem seus conhecimentos com demais membros da empresa.

Além da variável de remuneração estratégica, realizou-se os testes relacionados a comunicação da valorização do capital humano. A Tabela 4, contempla a estatística descritiva da referida variável para cada tipo de comportamento.

Tabela 4 – Análise descritiva do comportamento individual em nível de comunicação do valor do capital humano

Comportamento individual	Sistema de medição de desempenho: Comunicação do valor do capital humano	Participantes	Média	Desvio Padrão
Esforço individual (Comportamento Proativo)	Presença de comunicação do valor do capital humano	65	57,277	9,2829
	Ausência de comunicação do valor do capital humano;	63	53,023	12,1695
Disposição em Compartilhar conhecimento	Presença de comunicação do valor do capital humano	65	48,015	9,0390
	Ausência de comunicação do valor do capital humano	63	42,698	8,6409

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Observa-se pela estatística descritiva que a média das respostas foi superior, para ambos os tipos de comportamento, nos cenários onde se percebe a presença de comunicação do valor do capital humano. Observa-se ainda, que o desvio padrão no tipo de comportamento de esforço individual foi maior, nos casos de ausência de remuneração estratégica, o que sugere uma maior discrepância das respostas para esse grupo.

Assim, a Tabela 5 representa os resultados do Teste t, para diferenças de médias relativas ao comportamento dos indivíduos frente a presença ou ausência de comunicação do valor do capital humano.

Tabela 5 – Teste t do comportamento individual em nível de comunicação do valor do capital humano

Comportamento individual	Teste Levene (Sig.)	Diferença de Médias	Erro Padrão	Sig.
Esforço Individual	0,004	4,2452	1,9174	0,029
Disposição em compartilhar conhecimento	0,905	5,3170	1,5638	0,001

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Pelo teste Levene nota-se que no caso do comportamento de esforço individual o nível de significância de 0,004, não permite admitir que as variâncias são homogêneas, ao contrário da disposição em compartilhar conhecimentos, no qual o nível de significância (0,905), permite que se assume a homogeneidade das variâncias. Assim, os demais resultados elencados na tabela foram descritos com base nos resultados do Teste Levene.

Ao analisar o esforço individual, medido pelo comportamento proativo, percebe-se que a comunicação do capital humano influencia o comportamento dos indivíduos, uma vez que, a diferença média (4,2452) foi estatisticamente significativa (0,029) e positiva, para os cenários de presença de comunicação do valor do capital humano. Desta forma não é possível rejeitar a hipótese H3, já que a o comportamento proativo aumenta nos casos em que a comunicação do valor do capital humano é percebida pelos indivíduos.

Com relação a disposição em compartilhar conhecimentos os resultados também evidenciam a existência de diferença média (8,3594) significativa (0,000) e positiva nos casos em que a valorização do capital humano é reconhecido e divulgado. Assim sendo não é possível rejeitar a hipótese H4, na qual admitia-se que a disposição em compartilhar conhecimentos aumenta em cenários com presença de comunicação da valorização do capital humano.

Os achados do estudo convergem com o que destacam Raina e Roebuck (2016), já que a percepção de valorização e a respectiva comunicação do desempenho positivo é capaz de impactar no comportamento dos funcionários. Ademais os resultados ainda estão de acordo com os achados de Ding e Wang (2018), que estudaram a qualidade da comunicação organizacional dos funcionários da China pós década de 90 e inclusive está de acordo com o que preconizou Rodrigues (2017) em seu estudo teórico sobre o endomarketing nas organizações. Assim, a divulgação destas informações tende a impactar no esforço individual dos colaboradores e faz com que os mesmos adotem comportamento proativo em prol dos resultados coletivos.

Tanto em relação ao esforço individual como em relação à disposição em compartilhar conhecimentos, os achados da pesquisa corroboram com os resultados obtidos no experimento de Cheng e Coyte (2014), os quais destacam que a comunicação do valor do capital humano impacta

na busca dos funcionários exercerem comportamentos “extra-funcional” ou seja, no comportamento individual de alguma forma, como na tendência em compartilhar conhecimentos na equipe de trabalho. Assim, reconhecer e divulgar os resultados positivos dos membros da equipe contribui para aprimorar o esforço individual e promover o compartilhamento de conhecimentos no ambiente empresarial. Não obstante, de modo indireto os achados da pesquisa corroboram com os achados de Vasconcelos et al. (2013), pois conforme evidenciaram os autores, a atuação das lideranças facilita o processo de comunicação e dentre outros, promovem o compartilhamento de conhecimentos e a aprendizagem organizacional.

Como análise complementar utilizou-se o Teste ANOVA e o Teste *Post-Hoc* (Teste Tukey), para ambos os comportamentos admitidos na pesquisa. Em ambos os comportamentos se observa que pelos menos dois pares de grupos (cenários) distintos apresentam diferenças médias significativas nas variâncias, já que a significância dos testes foi de 0,001 e 0,000 para esforço individual e disposição em compartilhar conhecimentos respectivamente.

Para avaliar os pares de grupos (Cenários) que apresentaram diferença média significativa entre si foram realizados o Teste *Post-Hoc* com teste Tukey em ambas as variáveis. A Tabela 6 apresenta os Resultados do Teste Tukey para a variável esforço individual.

Tabela 6 – Teste Tukey: Esforço Individual (Comportamento Proativo)

Cenário	Cenário	Diferença Média	Erro Padrão	Sig.
1	2	6,2869	2,5708	0,074
	3	4,0625	2,5905	0,401
	4	10,9204	2,6113	0,000
2	1	-6,2869	2,5708	0,074
	3	-2,2244	2,5708	0,823
	4	4,6334	2,5918	0,284
3	1	-4,0625	2,5905	0,401
	2	2,2244	2,5708	0,823
	4	6,8579	2,6113	0,047
4	1	-10,9204	2,6113	0,000
	2	-4,6334	2,5918	0,284
	3	-6,8579	2,6113	0,047

Onde: *Cenário 1:* Presença de remuneração estratégica X Comunicação do valor do capital humano; *Cenário 2:* Ausência de remuneração estratégica X Comunicação do valor do capital humano; *Cenário 3:* Presença de remuneração estratégica X Ausência de comunicação do valor do capital humano; *Cenário 4:* Ausência de remuneração estratégica X Ausência de comunicação do valor do capital humano.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Ao tratar do comportamento proativo, como métrica para avaliar o esforço individual, foi possível observar diferença média significativa, ao nível de 5%, ao analisar os cenários 1 e 4. É possível perceber que o primeiro possui uma diferença média positiva de 10,9204, com relação ao outro, demonstrando que a presença de remuneração estratégica e valorização do capital humano, impactam no comportamento dos indivíduos.

Além disso, a presença de remuneração estratégica, mas sem a comunicação da valorização do capital humano, representada pelo Cenário 3, também apresenta significativa diferença, ao nível de 5%, se comparada a ausência de ambas as variáveis, representada pelo cenário 4, apresentando diferença média de 6,8579.

Além do comportamento relacionado ao esforço individual, medido pelo comportamento proativo, realizou-se o teste Tukey (Tabela 7) para testar as diferenças médias entre pares de grupos, relacionados a disposição em compartilhar conhecimentos, admitidas nesse estudo como uma métrica de determinar o comportamento dos indivíduos.

Tabela 7 – Teste Tukey – Disposição em compartilhar conhecimentos

Cenário	Cenário	Diferença Média	Erro Padrão	Sig.
1	2	9,2027	1,9369	0,000
	3	6,2188	1,9518	0,010
	4	13,8810	1,9675	0,000
2	1	-9,2027	1,9369	0,000
	3	-2,9839	1,9369	0,417
	4	4,6784	1,9527	0,083
3	1	-6,2188	1,9518	0,010
	2	2,9839	1,9369	0,417
	4	7,6623	1,9675	0,001
4	1	-13,8810	1,9675	0,000
	2	-4,6784	1,9527	0,083
	3	-7,6623	1,9675	0,001

Onde: *Cenário 1:* Presença de remuneração estratégica X Comunicação do valor do capital humano; *Cenário 2:* Ausência de remuneração estratégica X Comunicação do valor do capital humano; *Cenário 3:* Presença de remuneração estratégica X Ausência de comunicação do valor do capital humano; *Cenário 4:* Ausência de remuneração estratégica X Ausência de comunicação do valor do capital humano.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Observa-se ao analisar a Tabela 7, que a grande maioria dos pares de grupos (cenários) apresentaram diferenças médias significativas entre si, ao tratar da disposição em compartilhar conhecimentos. As exceções são os pares de grupo 2 (presença de comunicação da valorização do capital humano e ausência de remuneração estratégica) com os cenários 3 (Ausência de comunicação e presença de remuneração estratégica) e 4 (Ausência de comunicação da valorização do capital humano e ausência de remuneração estratégica).

Pela análise dos resultados percebe-se uma diferença média significativa, principalmente relacionados ao Cenário 1, se comparados aos demais grupos. As maiores diferenças médias positivas observadas são as do cenário 1, com os cenários 4 (13,8810) e 2 (9,2027) respectivamente, além das diferenças do cenário 3, com o cenário 1 (6,2188) e com o cenário 4 (7,6623).

Diante dos achados da pesquisa, observa-se que a presença de incentivos como a remuneração estratégica e a comunicação da valorização do capital humano são determinantes do comportamento, em termos de disposição em compartilhar conhecimentos e de esforço individual, dos membros das organizações. Os resultados dos testes realizados sugerem que a presença de ambas as variáveis faz com que os colaboradores adotem comportamentos em prol da organização, enquanto a sua ausência tende a diminuir a propensão para este tipo de comportamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi avaliar a influência do sistema de medição de desempenho no comportamento individual em contabilidade gerencial. Buscou-se compreender, por meio de uma pesquisa experimental, se a presença ou ausência de remuneração estratégica como sistemas de

incentivos e a presença ou ausência da comunicação da importância do capital humano impactam no compartilhamento de conhecimento e no esforço individual.

Os resultados da pesquisa não permitiram rejeitar hipótese H1 de que a presença da remuneração estratégica faz com haja maior propensão ao esforço individual dentro da organização. A hipótese H2, de que a disposição em compartilhar conhecimentos aumenta quando a organização possui um sistema de remuneração estratégica não foi possível rejeitar. Também não se rejeitou a hipótese H3 de que o esforço individual dos funcionários aumenta quando a organização comunica o valor do capital humano e a hipótese H4 de que a disposição por compartilhar conhecimentos aumenta quando a organização comunica o valor do capital humano.

O questionário pós experimento permitiu evidenciar que os participantes da pesquisa se encontravam, em sua maioria, na faixa etária de 21 a 25 anos, além de que muitos já estavam trabalhando no ramo contábil ou em áreas afins, tais como cooperativas de crédito, bancos, setores de empresas relacionados aos Recursos Humanos (RH) e setores fiscais de empresas.

De modo geral o estudo evidenciou o impacto positivo da remuneração estratégica e da comunicação do valor do capital humano tanto para o aumento do esforço individual dos funcionários como para a disposição em compartilhar conhecimentos entre eles. A relevância do estudo relaciona-se a importância de as organizações considerarem tais variáveis para moldar seus sistemas de controle gerencial e obterem retornos positivos por meio de incentivos financeiros ou não financeiros às suas equipes internas haja vista seu potencial de motivação para a equipe e de modo indireto para melhoria nos resultados almejados por essas organizações.

Ademais a pesquisa contribuiu para a literatura de sistemas de medição de desempenho ao analisar dois aspectos capazes de afetar o comportamento individual, conforme evidenciado nas análises. O fato de se estudar a remuneração estratégica e o compartilhamento de conhecimentos possibilitou uma análise distinta dos estudos voltados somente aos sistemas de medição de desempenho financeiros. Ao considerar também os aspectos não financeiros, o estudo traz novas possibilidades às organizações que desejam melhorar o desempenho de seus colaboradores, o que pode ser alcançado com sistemas que contemplem tanto aspectos financeiros como não financeiros.

Como limitação do estudo cita-se o fato da pesquisa ter sido realizada com acadêmicos de apenas duas Instituições de Ensino Superior brasileiras. Para estudos futuros sugere-se aplicação em uma amostra maior e também fora do ambiente da sala de aula, considerando profissionais que já atuam com decisões gerenciais. Sugere-se também o teste de outras variáveis comportamentais, tais como o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, e seus efeitos diante da presença e ausência da remuneração estratégica bem como do compartilhamento do valor do capital humano, além de outras métricas que podem ser utilizadas no sistema de medição de desempenho, sejam elas financeiras ou não.

REFERÊNCIAS

- Aguiar, A. B. (2017). Pesquisa experimental em contabilidade: propósito, desenho e execução. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 10(2), 224-244.
- Ahammad, M. F., Lee, S. M., Malul, M., & Shoham, A. (2015). Behavioral ambidexterity: The impact of incentive schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks. *Human Resource Management*, 54(S1), s45-s62.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. AMGH Editora.

- Bendickson, J. S., & Chandler, T. D. (2019). Operational performance: The mediator between human capital developmental programs and financial performance. *Journal of Business Research*, 94, 162-171.
- Braz, R. G. F., Scavarda, L. F., & Martins, R. A. (2011). Reviewing and improving performance measurement systems: An action research. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 751-760.
- 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.
- Cheng, M. M., & Coyte, R. (2014). The effects of incentive subjectivity and strategy communication on knowledge-sharing and extra-role behaviours. *Management Accounting Research*, 25(2), 119-130.
- Chrisman, J. J., Devaraj, S., & Patel, P. C. (2017). The impact of incentive compensation on labor productivity in family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 30(2), 119-136.
- Corrar, L. J.; Paulo, E. & Dias Filho, J. M. (2007) Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Editora Atlas.
- Ding, Y., & Wang, J. (2018). Research on the Influence Mechanism of Organizational Communication Quality on Job Performance of the Post-90s Employees: The Mediating Effect of Job Satisfaction. In *Anais... 2018 2nd International Conference on Management, Education and Social Science (ICMESS 2018)*. Atlantis Press.
- Gheno, R., & Berlitz, J. (2011). Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4(2), 268-287.
- Hair Jr, J. F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2009) Análise multivariada de dados. (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Kamia, M., & Porto, J. B. (2009). Desenvolvimento e validação da Escala de Comportamento Proativo nas Organizações-ECPO. *Avaliação Psicológica*, 8(3), 359-367.
- Kamia, M., & Porto, J. B. (2011). Comportamento proativo nas organizações: o efeito dos valores pessoais. *Psicologia: ciência e profissão*, 31(3), 456-467.
- Larkin, I., Pierce, L., & Gino, F. (2012). The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1194-1214.
- Lemos, B., & Joia, L. A. (2012). Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório. *Gestão e Produção*, 19(2), 233-246.
- Maroco, J. (2014) Análise estatística com utilização do SPSS. (6a ed.) Lisboa: ReportNumber.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de psicologia*, 4(1), 65-90.
- Martinez, L., & Ferreira, A. (2007). *Análise de Dados com SPSS*. Escolar editora.
- Melo, M. M. D. C. S. (2012). *A comunicação interna como factor de motivação dos colaboradores* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão).
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 25(12), 1228-1263.

- Nichele, J., Stefano, S. R., & Raifur, L. (2015). Análise da remuneração estratégica para atrair e reter colaboradores: a visão dos pós-graduandos. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 2237-1427, 5(2).
- Porto, A. R., & Dall'Agnol, C. M. (2016). Análise da proatividade da enfermagem em um hospital universitário público. *Acta Paulista de Enfermagem*, 29(5), 603-609.
- Rodrigues, I. G. da S. (2017). A importância das ações de endomarketing para a valorização do capital humano e o crescimento das organizações. *Revista Campo do Saber*, 3(2).
- Raina, R., & Roebuck, D. B. (2016). Exploring cultural influence on managerial communication in relationship to job satisfaction, organizational commitment, and the employees' propensity to leave in the insurance sector of India. *International Journal of Business Communication*, 53(1), 97-130.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2008). Compartilhamento do conhecimento em incubadoras brasileiras associadas à ANPROTEC. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, 8(2).
- Skinner, B. F. (2003). *Ciência e comportamento humano* (Vol. 10). São Paulo: Martins Fontes.
- Smith, M. (2003). *Research methods in accounting*. London: Sage.
- Tonet, H. C., & Paz, M. D. G. T. D. (2006). Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(2), 75-94.
- Vasconcelos, K. C. de A., Merhi, D. Q., da Silva Junior, A., & da Silva, P. D. O. M. (2013). Cultura, liderança e compartilhamento do conhecimento organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, 12(1), 13-31.
- Wolfe, C., & Loraas, T. (2008). Knowledge sharing: The effects of incentives, environment, and person. *Journal of information systems*, 22(2), 53-76.
- Yammarino, F. J., & Naughton, T. J. (1988). Time spent communicating: A multiple levels of analysis approach. *Human Relations*, 41(9), 655-676.