



O Papel Moderador do Afeto Interpessoal na Relação entre o Compromisso Prévio do Avaliador e Avaliação de Desempenho Subjetiva

Resumo

Esta pesquisa teve por objetivo analisar o efeito moderador do afeto interpessoal na relação entre o compromisso prévio do avaliador e avaliação de desempenho subjetiva. Como método foi utilizado o experimento 3x2 em uma amostra composta por 200 profissionais e acadêmicos da área de gestão. Os dados foram analisados com o auxílio do teste *Mann-Whitney (U)* e da regressão *Tobit*. Os resultados mostram que o compromisso prévio do avaliador e o afeto interpessoal influenciam de forma positiva e significativa a probabilidade de o gerente fornecer uma promoção ao funcionário. Na análise de moderação, verificou-se um efeito moderador positivo e significativo. Permitindo inferir que quando o gerente gosta do empregado, o compromisso com a decisão anterior afeta de forma mais acentuada na probabilidade de promoção deste funcionário. Em outras palavras, o gerente fica mais propenso a aumentar o comprometimento com a decisão escolhida. Contudo, verificou-se que os gerentes que foram a favor da promoção dos funcionários forneceram classificações de desempenho semelhantes aos gerentes que não participaram da contratação. Portanto, os resultados não apontam para a existência do viés de escalada do comprometimento no contexto analisado. Teoricamente esta pesquisa contribui ao inserir um novo construto comportamental no contexto do viés de escalada (afeto interpessoal). Do ponto de vista prático contribui ao fornecer evidências de como decisões anteriores interagem com o gosto do avaliador pelo subordinado para influenciar decisões futuras sobre avaliações de desempenho. Podendo ser úteis em auxiliar as empresas a aprimorar os sistemas de avaliação de desempenho, incorporando aspectos comportamentais dos tomadores de decisão.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho Subjetiva; Afeto Interpessoal; Compromisso Prévio do Avaliador; Viés de Escalada do Comprometimento.

Linha Temática: Avaliação de desempenho pessoal.



1. INTRODUÇÃO

Uma atividade essencial para o controle organizacional é a avaliação de desempenho. Por meio desta, avaliam-se os gestores para que se possa decidir se seu desempenho deve ser recompensado ou punido. Assim, as avaliações de desempenho atendem a diferentes objetivos, contudo, dois merecem destaque, o fornecimento de incentivos e o *feedback* de desempenho (Zábojník, 2014).

Mesmo as avaliações de desempenho sendo elemento integrante de qualquer sistema de incentivo e remuneração por desempenho, na maioria dos casos não se pode mensurar de forma objetiva as contribuições individuais dos gerentes para o sucesso dos projetos ou empresas (Sebald & Walzl, 2015). Por este motivo, o desempenho individual dos funcionários é frequentemente avaliado de maneira subjetiva pelos superiores (Manthei & Sliwka, 2019). De modo que, em maior ou menor grau, são utilizadas avaliações subjetivas de desempenho em todos os empregos (Gibbs, Merchant, Van der Stede & Vargus, 2004).

Embora em princípio, a avaliação subjetiva permita que os avaliadores classifiquem mais precisamente o desempenho de seus subordinados, complementando algumas limitações de medidas objetivas (Fehrenbacher, Schulz & Rotaru, 2018), também dá espaço para vieses na avaliação de desempenho (Luft & Shields, 2009).

Pesquisas anteriores constataram uma série de vieses decorrentes do uso da subjetividade na avaliação de desempenho (Ittner, Larcker & Meyer, 2003; Bol, 2011; Ding & Beaulieu, 2011; Woods, 2012; Kramer & Maas, 2020). Dessa forma, torna-se importante estudar esses vieses, visto que podem reduzir os benefícios de incluir a subjetividade no processo de avaliação de desempenho (Fehrenbacher et al., 2018).

Dentre os vieses que podem surgir da avaliação de desempenho subjetiva, está a escalada de comprometimento. Este viés refere-se à tendência de que quando é necessário fazer escolhas baseadas em decisões anteriores, os indivíduos que se comprometeram com um curso de ação específico, tendem a continuar no caminho iniciado, como forma de justificar a decisão inicial e, assim, sentir-se melhor com ela (Staw, 1976).

Assim, gerentes que foram a favor da contratação/promoção de determinado funcionário, tendem a fornecer classificações de desempenho mais altas a este, quando comparados a gerentes que não participaram da decisão, ou que foram contra a contratação/promoção do funcionário, como forma de justificar a decisão anterior. Esta afirmação foi suportada em diversos estudos (Bazerman, Beekun & Schoorman, 1982; Schoorman, 1998; Slaughter & Greguras, 2008; Angelovski, Brandts & Sola, 2016; Kramer & Maas, 2020) que analisaram o viés de escalada na avaliação de desempenho subjetiva.

Outra potencial fonte de viés na avaliação de desempenho é o afeto interpessoal (Angelovski et al., 2016; Dipboye, 1985; Ferris et al., 1994; Tsui & Barry, 1986). O afeto interpessoal diz respeito a sentimentos ou emoções em relação a outra pessoa (Choon & Embi, 2012). Podendo ser entendido como o grau em que o supervisor gosta ou não de um subordinado (Varma & Pichler, 2007).

A literatura constatou que o gosto ou afeição de um avaliador por um avaliado exerce influência significativa na forma como o desempenho é avaliado (Cardy & Dobbins, 1986; Lefkowitz & Battista, 1995; Robbins & DeNisi, 1994; Wayne & Ferris, 1990).

Assim, em uma relação entre o superior e o subordinado as informações sobre os últimos são armazenadas na memória utilizando categorias, de modo que a subavaliação e superavaliação sistemáticas de um subordinado baseia-se na associação com a categoria (Feldman, 1981). Dessa forma se, por exemplo, o subordinado é categorizado como agradável, a lembrança das informações de desempenho do subordinado tenderia a ser enviesada pela avaliação positiva geral desta categoria e, com isso, receberia uma classificação de desempenho



mais favorável (Ilgen & Feldman, 1983; Varma & Pichler, 2007).

Pesquisas anteriores estudaram o viés de escalada de comprometimento (Bazerman et al., 1982; Schoorman, 1998; Slaughter & Greguras, 2008; Angelovski et al., 2016; Kramer & Maas, 2020) e o afeto interpessoal (Cardy & Dobbins, 1986; Lefkowitz & Battista, 1995; Robbins & DeNisi, 1994; Tsui & Barry, 1986; Varma, Pichler & Srinivas, 2005) na avaliação de desempenho de forma isolada. Contudo, acredita-se que o afeto interpessoal do supervisor pelo subordinado pode aumentar ou reduzir o viés de escalada, tendo em vista que os avaliadores podem reagir de diferentes formas as atitudes/comportamentos dos funcionários. Portanto, parece possível que o compromisso prévio do avaliador e o afeto interajam influenciando a classificação de desempenho, a depender do afeto do avaliador (Slaughter & Greguras, 2008).

Por exemplo, um supervisor tende a fornecer um maior apoio e avaliações mais altas para os subordinados de quem gosta (Boll et al., 2011; Ferris et al., 1994; Turban, Jones, & Rozelle, 1990), porque o supervisor pode lembrar mais facilmente de comportamentos positivos do funcionário desejado (Johnson, Erez, Kiker, & Motowidlo, 2002; Robbins & DeNisi, 1994), esta lembrança de comportamentos positivos, pode fortalecer o compromisso prévio do avaliador (promover o funcionário para o cargo atual), aumentando o viés de escalada. Contudo, se o avaliador não gosta do subordinado, este tende buscar informações negativas e confiar nestas para realizar julgamentos, podendo impactar negativamente a avaliação de desempenho geral do funcionário (Guo et al., 2020; Feldman, 1981). Assim, informações negativas podem minimizar o compromisso do avaliador com a decisão inicial e, portanto, reduzir o viés de escalada.

Portanto, diante do exposto, surge a questão norteadora da pesquisa: **Qual o papel moderador do afeto interpessoal na relação entre o compromisso prévio do avaliador e avaliação de desempenho subjetiva?** Dessa forma, para responder o problema de pesquisa, o estudo objetiva analisar o efeito moderador do afeto interpessoal na relação entre o compromisso prévio do avaliador e avaliação de desempenho subjetiva.

Dessa forma, a pesquisa justifica-se ao contribuir com a literatura estudando um novo construto comportamental no contexto do viés de escalada (afeto interpessoal). Construto esse ainda não analisado em pesquisas anteriores, mas que pode fornecer novos *insights* sobre os processos envolvidos na avaliação de desempenho, permitindo preencher uma importante lacuna. Além disso, estudar um contexto diferente do que vem sendo analisado, pode trazer contribuições importantes para o campo do conhecimento.

Do ponto de vista prático esta pesquisa justifica-se a medida em que fornece evidências de como decisões anteriores interagem com o gosto do avaliador pelo subordinado para influenciar decisões futuras sobre avaliações de desempenho. Estes resultados podem ser úteis em auxiliar as empresas a aprimorar os sistemas de avaliação de desempenho, incorporando aspectos comportamentais dos tomadores de decisão. Bem como sinalizam a necessidade repensar a forma como as avaliações de desempenho dos funcionários são realizadas, com destaque para o avaliador responsável pela decisão. Para que a avaliação seja realizada da forma mais imparcial possível, evitando injustiças na avaliação de desempenho.

2. REVISÃO DA LITERATURA E FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES

A escalada de comprometimento pressupõe que, uma vez que uma decisão é tomada, o decisor assume de forma automática um compromisso psicológico com esta decisão; assim, outras decisões relacionadas ao mesmo assunto tendem a ser enviesadas na direção da decisão inicial (Staw, 1976). Quando um gerente contrata ou promove um candidato, ele deve ter realizado esta escolha com base em certos motivos e critérios; este raciocínio normalmente



permanece como uma âncora na mente das pessoas, pois uma quantidade razoável de esforço e tempo foi despendida neste processo decisório (Angelovski et al., 2016).

Bazerman et al. (1982) sugerem que o viés de escalada pode ocorrer por pelo menos três razões. Primeiro, pode ser que a decisão anterior influencie a forma como o avaliador processa a informação. Isto é, o avaliador pode prestar mais atenção às informações que corroborem a decisão de promoção e menos atenção às informações que vão contra a decisão inicial. Segundo, o avaliador pode fazer julgamentos tendenciosos devido a decisão anterior. Podendo atribuir maior peso às informações que corroborem a decisão do que as informações que vão contra a decisão. Terceiro, por mais que o avaliador julgue o desempenho do funcionário de forma negativa, o avaliador pode não o fazer por não querer contradizer publicamente o compromisso anterior (a decisão de promover), podendo realizar avaliações tendenciosas buscando justificar a decisão inicial. Em síntese, o viés de escalada pode ocorrer devido à atenção tendenciosa à informação, ponderação tendenciosa da informação ou por meio de ações deliberadas do avaliador.

Diversos estudos foram conduzidos com o intuito de verificar a presença do viés de escalada em avaliações de desempenho subjetivas. Enfocando, principalmente, o papel do compromisso prévio com a decisão de promoção/contratação (Bazerman et al., 1982; Schoorman, 1988; Slaughter & Greguras, 2008; Angelovski et al., 2016; Kramer & Maas, 2020).

Bazerman et al. (1982) realizaram um experimento envolvendo alunos, em que os participantes receberam a função de vice-presidente de uma grande empresa de varejo com inúmeras lojas. Em seguida, os participantes do grupo experimental tomaram uma decisão de promoção para o cargo de gerente de uma das lojas, escolhendo um entre três candidatos fictícios com base em indicadores de desempenho fictícios sobre cada candidato. Em um segundo momento, os participantes receberam um novo conjunto de dados, sugerindo que o gerente promovido estava apresentando um desempenho insatisfatório. O grupo de tratamento recebeu as mesmas informações relacionadas aos três gerentes, contudo, estes foram informados que o ex-vice-presidente havia indicado um dos três executivos como gerente de loja.

Com base nessas informações, os participantes dos dois grupos (experimental e controle) tiveram que (1) recompensar o gerente (por meio de aumento salarial e na quantidade das férias), (2) avaliar o potencial de promoção/rebaixamento do gerente, e (3) realizar estimativas sobre as vendas e retornos para os próximos meses. Os resultados obtidos confirmam o viés de escalada. Os participantes que haviam promovido o funcionário anteriormente, tendiam a conceder a estes maiores aumentos salariais, mais dias de férias, avaliações mais positivas do potencial de promoção e realizar maiores estimativas de lucros e vendas quando em comparação ao grupo de controle.

Ao realizar um experimento de campo em uma grande organização do setor público Schoorman (1988) encontrou a presença de viés de escalada positivo e negativo. Foi constatado que os gerentes que participam de uma decisão de contratação ou promoção de um funcionário e concordam com a decisão de contratar ou promover, tendem a fornecer uma maior classificação subsequente de desempenho para este funcionário em relação aos gerentes que não participaram da decisão. Além disso, Schoorman (1988) verificou que os gerentes que participaram da decisão, mas discordaram, tendem a fornecer uma menor classificação subsequente de desempenho para este funcionário em relação aos gerentes que não participaram da decisão.

Slaughter e Greguras (2008) replicaram o estudo de Schoorman (1988), em um estudo de laboratório e verificaram apenas a presença de viés de escalada positivo entre os participantes. Em um estudo de laboratório mais detalhado, Angelovski et al. (2016) analisaram



se a maneira como os funcionários são designados para um gerente afeta as avaliações subjetivas dos gerentes, sendo constatada a presença do viés de escalada positivo em relação aos funcionários que decidiram contratar e negativo em relação aos funcionários que decidiram não contratar, mas que o foram designados. Descobriram ainda que, a introdução de consequências financeiras do comportamento, bem como a experiência dos gerentes com a mesma tarefa que os funcionários afetam a tolerância dos gerentes em relação aos funcionários recomendados e não recomendados. Movendo o viés de positivo para negativo.

Em um estudo recente Kramer e Maas (2020) analisaram a presença do viés de escalada do comprometimento em avaliações de desempenho subjetivo, bem como o papel da atenção seletiva no surgimento do viés. Analisando se os gerentes que foram a favor da promoção do funcionário prestam mais atenção as medidas positivas de desempenho e menos atenção as medidas negativas de desempenho deste funcionário, em relação aos gerentes que foram contra a promoção. Os resultados confirmam a presença do viés de escalada. Contudo, não foi constatado que o viés de escalada ocorre devido a atenção seletiva dos gerentes aos indicadores de desempenho favoráveis aos funcionários indicados.

Assim, com base nas evidências apresentadas, surge a primeira hipótese a ser testada:

H1: Os gerentes que um período anterior aconselharam a favor da promoção do funcionário fornecerão no período atual maiores classificações de desempenho, em comparação aos gerentes que não participaram do processo de contratação do funcionário.

Esta hipótese pressupõe a presença de um viés de escalada positivo no contexto analisado. Isto é, acredita-se que os participantes que foram a favor da promoção do funcionário fornecerão maiores classificações de desempenho que os participantes que não participaram da decisão, tendo em vista a necessidade que os indivíduos têm de defender uma escolha feita.

Contudo, este não é o principal objetivo do estudo. Existe um consenso de que o viés de escalada decorre da necessidade dos decisores justificarem sua decisão anterior; contudo, pouco se sabe sobre outros fatores que podem influenciar sua ocorrência (Kramer & Maas, 2020). Visto que a grande maioria das pesquisas nesse sentido têm focado no compromisso prévio do avaliador, com exceção de Kramer e Maas (2020), ao considerar o papel da atenção tendenciosa no processo. Necessitando, portanto, de novas investigações.

Em seu estudo, Slaughter e Greguras (2008) sugeriram considerar a influência moderadora de variáveis individuais dos avaliadores, como a empatia por traços de personalidade, no viés de escalada. Os autores acreditam que os tomadores de decisão que apresentarem maiores níveis dessas características são mais propensos de aumentarem o comprometimento com a decisão escolhida.

Dentre as características individuais dos avaliadores, está o afeto interpessoal. Este, pode ser definido como a relação de gostar ou não gostar, preferência, prazer ou desprazer, entre o supervisor e seu subordinado (Tsui & Barry, 1986). Isto é, se o supervisor gosta do subordinado, considera-se que existe afeto interpessoal (Varma, et al., 2005). As reações afetivas, são primárias, inevitáveis e normalmente irrevogáveis (Zajonc, 1980). De modo que são difíceis de separar da avaliação de desempenho (Cardy & Dobbins, 1986; Robbins & DeNisi, 1994).

Evidências empíricas apontam para a influência do afeto interpessoal nas classificações de desempenho (Cardy & Dobbins, 1986; Lefkowitz & Battista, 1995; Robbins & DeNisi, 1994; Tsui & Barry, 1986; Varma et al., 2005).

Por exemplo, pesquisas constaram que o gosto do avaliador influencia na precisão da classificação (Cardy & Dobbins, 1986), e na avaliação de desempenho (Lefkowitz & Battista,



1995). Da mesma forma, Tsui e Barry (1986) verificaram que o afeto interpessoal influencia diretamente a qualidade das classificações de desempenho, e está relacionado a erros de avaliação (leniência, efeito halo, restrição de alcance e nível de concordância entre avaliadores).

Por sua vez, Robbins e DeNisi (1994) descobriram que o afeto influencia tanto o processo cognitivo (codificação, ponderação e classificação de informações importantes) quanto o resultado da avaliação de desempenho. Em uma revisão de literatura Lefkowitz (2000) resumiu seus achados afirmando que um afeto positivo em relação a alguém, leva a avaliações mais altas, melhor relacionamento entre superior e subordinado, menor propensão para punir subordinados e menor precisão nas avaliações.

Em seu estudo Varma et al. (2005), investigaram os supervisores dos Estados Unidos e da Índia, analisando a relação entre o afeto interpessoal e as classificações de desempenho. Os resultados mostraram que as avaliações para subordinados de baixo desempenho foram infladas pelos supervisores que apresentaram um afeto positivo em relação a eles na amostra indiana. Contudo, este resultado não foi constatado na amostra dos Estados Unidos.

Bol (2011) descobriu que os gerentes levam em consideração seus próprios incentivos e preferências ao avaliarem subjetivamente o desempenho. Já Guo et al. (2020) constataram que se o afeto interpessoal do supervisor pelo funcionário é negativo, o supervisor pode interpretar a atitude do funcionário de fazer horas extras de forma negativa, levando a menores classificações de desempenho. Contudo, não foi constatado que um afeto positivo pudesse levar a interpretação favorável do funcionário trabalhando horas extras, de modo a impactar positivamente as classificações de desempenho.

Assim, observa-se a importância em levar em consideração o afeto interpessoal no processo de avaliação de desempenho. Haja vista o potencial que este possui para influenciar a forma como os supervisores avaliam o desempenho dos subordinados.

Ao explicar o processo envolvido na avaliação de desempenho, Feldman (1981) sugere que as informações sobre os subordinados são armazenadas na memória utilizando categorias, de modo que a subavaliação e superavaliação sistemáticas de um subordinado baseia-se na associação com a categoria. Dessa forma, se, por exemplo, o subordinado é categorizado como agradável, a lembrança das informações de desempenho deste subordinado tenderia a ser enviesada pela avaliação positiva geral desta categoria e, com isso, receberia uma classificação de desempenho mais favorável (Feldman, 1981; Varma & Pichler, 2007).

Essas sugestões foram, em partes, verificadas na pesquisa de Tsui e Barry (1986), que em um estudo de campo constaram que os supervisores com afeto positivo em relação aos subordinados forneceram avaliações mais brandas. Em contraste, os supervisores com afeto negativo forneceram avaliações menos tolerantes. Este resultado não variou por tipo de supervisor, sugerindo que o afeto pode influenciar potencialmente todos os avaliadores.

Robbins e DeNisi (1994) explicam que ao decidir sobre uma promoção, se o avaliador tem um afeto positivo por um subordinado, este pode buscar de forma mais persistente por informações positivas, de modo que se esta informação for encontrada primeiro, o avaliador pode interromper a busca antes que alguma outra informação possa contradizer seu sentimento. Ou seja, o avaliador pode realizar uma busca seletiva de informações que sejam consistentes com o afeto que ele sente pelo subordinado e tentar evitar informações que o contradigam.

Assim, durante o processamento da informação, se o avaliador possui um afeto positivo pelo funcionário, ele tende a realizar uma avaliação relativamente positiva, ao passo que se o avaliador não gosta do funcionário ele tende a realizar avaliação relativamente negativa (Guo et al., 2020).

Diante do exposto, acredita-se que o afeto interpessoal do supervisor pelo subordinado pode aumentar ou reduzir o viés de escalada. Se o avaliador gosta do funcionário, as informações positivas podem ser categorizadas mais facilmente (Johnson, et al., 2002). As



informações positivas mais acessíveis ao avaliador podem corroborar seu compromisso com a decisão inicial (de promover o funcionário), impactando positivamente na probabilidade de o supervisor fornecer uma promoção ao funcionário. Em contraste, quando o supervisor não gosta do subordinado as informações negativas são mais acessíveis (Ilgen & Feldman, 1983). Estas informações podem levar o avaliador a refletir sobre a decisão anteriormente realizada (promover o funcionário), diminuindo o comprometimento com este curso de ação, portanto, impactando negativamente na probabilidade de o supervisor fornecer uma promoção.

Com base na discussão apresentada, foi formulada a segunda hipótese a ser testada empiricamente:

H2: O afeto interpessoal modera a relação entre o compromisso prévio do avaliador e avaliação de desempenho subjetiva.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para testar as hipóteses formuladas, foi utilizada a metodologia experimental. A pesquisa experimental em campos de estudo como a economia, finanças e contabilidade é aplicada sob condições controladas, permitindo aos pesquisadores analisar o comportamento humano em diferentes situações que, sob formas simplificadas, procuram reproduzir aquelas encontradas em mercados, ambientes de trabalho, e em outras formas de interação econômica (Kahneman & Smith, 2002). Uma das várias vantagens desse tipo de metodologia é a capacidade de se isolar e controlar efeitos de influências estranhas que podem limitar ou enviesar as observações, com isso, é possível atribuir mudanças na variável dependente ao estímulo experimental (Babbie, 2010).

Portanto, foi utilizado um experimento de campo com *design* 2 x 3 em que um fator (escalada do comprometimento) é manipulado em dois níveis, presença de compromisso prévio e ausência de compromisso prévio e o outro fator (afeto interpessoal) foi manipulado em três níveis, afeto positivo, negativo e ausência da inserção do afeto. O experimento utilizado, baseou-se nas pesquisas de Kramer e Maas (2020) (para os construtos avaliação de desempenho subjetiva e escalada do comprometimento) e Moreno, Kida e Smith (2002) e Walter, Lam, Van Der Vegt, Huang e Miao (2015) (para o construto afeto interpessoal).

3.1 Participantes e estratégia de coleta dos dados

A população deste estudo foram os acadêmicos e profissionais da área de gestão. O contato com os participantes ocorreu por meio de aplicativos de mensagens, *e-mail* e *LinkedIn*. Além disso, foi enviado um *e-mail* para a coordenação de alguns cursos de graduação na área de gestão, bem como para programas de pós-graduação em Ciências Contábeis. Ao qual foi solicitado que a coordenação encaminhasse o convite para a participação na pesquisa para os estudantes matriculados.

O conteúdo do contato, independente do meio de comunicação utilizado, foi o mesmo. Ao qual continha uma carta de apresentação com informações sobre os pesquisadores, instituição de vinculação e finalidade da pesquisa. O experimento foi elaborado com a utilização da plataforma de questionários *Survey Monkey*. Ressalta-se que antes de o participante responder a pesquisa, foi apresentado um termo de consentimento livre e esclarecido a qual o participante poderia optar por participar, ou não da pesquisa.

Na plataforma *Survey Monkey*, após o indivíduo aceitar participar da pesquisa este foi orientado a escolher um entre três cenários possíveis. De modo que não havia nenhuma informação a respeito dos cenários, havendo apenas, para cada cenário, uma imagem que



representava a avaliação de desempenho. Ressalta-se que a ordem de apresentação das imagens (cenários) era aleatória para cada participante. Após a escolha pelo participante, a plataforma o direcionava para o cenário específico.

É importante ressaltar que o experimento passou por uma etapa de validação antes da sua aplicação, ao qual foi avaliado por três especialistas com nível de doutorado e com experiência em pesquisas experimentais. Após a realização dos ajustes solicitados pelos especialistas o experimento passou por uma nova rodada de avaliação. Desta vez com dois acadêmicos de pós-graduação em administração de empresas. Após esta etapa, deu-se início a coleta dos dados.

A amostra total da pesquisa foi composta por 366 participantes. Contudo, deste total foram excluídos 129 participantes que não concluíram o experimento, 28 participantes que eram de áreas diversas, tais como direito, engenharias etc. Por fim, foram retirados da amostra 9 participantes que responderam errado a pergunta que tinha como objetivo avaliar a atenção dos participantes. Portanto, a amostra final da pesquisa foi composta por 200 observações.

3.2 Tarefa

Foi apresentado aos participantes um cenário hipotético sobre uma empresa chamada VestStore. Esta empresa foi descrita como uma grande empresa do setor de vestuário que atua em todas as regiões do País, contando com mais de 200 estabelecimentos de vendas em todo Brasil.

Os participantes foram então convidados a assumir a função de um dos gerentes regionais da VestStore. Sua tarefa era avaliar o desempenho geral de um gerente de loja em sua região no ano passado. Para classificar o desempenho do gerente foi fornecido aos participantes um relatório de desempenho na forma de um *balanced scorecard* (BSC), contendo os valores-alvo e os valores reais de oito indicadores de desempenho (descritos como “Indicadores-Chave de Desempenho”), em quatro dimensões diferentes (perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento).

Os indicadores de desempenho apresentados na perspectiva financeira foram crescimento da receita de vendas e retorno sobre as vendas (ambos em percentual), na perspectiva do cliente foram retenção de novos clientes (em percentual) e classificação média de satisfação do cliente (em uma escala de 1 a 100), na perspectiva de processos internos foram utilizados os indicadores devoluções de produtos (em percentual) e tempo médio de atendimento ao cliente (em minutos), por fim, na perspectiva de aprendizado e crescimento foram utilizados horas de treinamento de funcionário por funcionário (valor absoluto) e classificação média de satisfação dos funcionários (Medida em uma escala de 1 a 100).

Para que uma avaliação de desempenho subjetiva fosse realizada, metade dos indicadores de desempenho do BSC estão acima da meta e a outra metade estão abaixo. Assim, o quadro geral de desempenho do funcionário é ambíguo, de modo que olhando apenas para o BSC apresentado não se pode concluir que o desempenho do funcionário foi satisfatório ou não, sendo necessário um julgamento subjetivo do avaliador. Além disso, o desvio da meta foi mantido constante entre os indicadores de desempenho nas quais o funcionário superou e ficou abaixo da meta.

Em seguida, foi solicitado aos participantes que classificassem o desempenho geral de Herbert Vianna como gerente de loja em 2019 em uma escala de 0 (péssimo desempenho) a 100 (excelente desempenho). Sendo que as instruções especificavam que os participantes deveriam basear sua avaliação do desempenho de Hebert Vianna nos resultados apresentados no BSC.



3.3 Escalada do comprometimento

Como discutido anteriormente, o viés de escalada decorre da necessidade de os decisores justificarem sua decisão anterior, se sentido bem com a escolha realizada. Assim, o compromisso prévio do avaliador foi introduzido com a descrição de que o participante havia recomendado que o funcionário fosse promovido para a posição atual.

Em duas condições experimentais os participantes leram que o gerente da loja a qual o desempenho tinha que ser classificado (“Herbert Vianna”) havia sido promovido para o seu cargo atual há um ano e que antes da decisão de promoção, a Diretoria da VestStore havia contatado o participante, em sua função como gerente regional, para aconselhamento. Os participantes leram ainda que, “com base na sua impressão positiva sobre Herbert Vianna em sua posição anterior como assistente de gerente de loja, você estava muito confiante de que ele teria um bom desempenho como gerente de loja. Por esse motivo, você recomendou fortemente à Diretoria da VestStore para promover Herbert para o cargo de gerente da loja”.

Além disso, foi inserido um grupo de controle que funciona como uma condição de comparação em relação as outras condições experimentais. Nessa condição (seguindo Bazerman et al., 1982), os participantes foram informados que o funcionário havia sido promovido para o cargo atual por outro gerente regional.

3.4 Manipulação e Variável dependente

O afeto interpessoal foi manipulado variando a descrição nos cenários do caso. Em duas condições experimentais os participantes leram que ao realizar uma visita de rotina a loja que Herbert Vianna gerencia, o participante obtém os resultados de uma pesquisa interna realizada com os funcionários da loja.

Na condição de afeto interpessoal positivo o participante lê que o gerente (“Herbert Vianna”) é descrito como muito agradável, e que seus colegas de trabalho o veem como uma pessoa simpática, interessante, bem-humorada e disposta a ajudar, sendo conhecido pelos seus bons trabalhos em equipe e pelas suas boas parcerias. As informações fornecidas nesta condição buscam despertar nos participantes um afeto positivo em relação a Herbert Vianna.

Na condição de afeto interpessoal negativo, os participantes leram que o gerente é descrito como muito desagradável, e que seus colegas de trabalho o veem como uma pessoa superficial, arrogante e rude, que se considera o ponto chave da empresa e unicamente responsável pelos bons desempenhos e resultados da loja que ele gerencia. As informações fornecidas nesta condição buscavam despertar nos participantes um afeto negativo em relação a Herbert Vianna.

Por fim, o grupo de controle não foi apresentado a nenhum “gatilho emocional”, com intuito de simular um ambiente na qual as decisões seriam tomadas sem variáveis emocionais explícitas.

A variável dependente do estudo é a probabilidade de promoção do funcionário para um cargo melhor. Em todas as condições experimentais os participantes leram que o gerente de uma grande loja na região que o participante gerencia precisou se aposentar, e que a “Diretoria da VestStore delegou autonomia para que você possa promover um funcionário de sua região para a vaga”. Além disso, os participantes são informados que o funcionário (Herbert Vianna) sinalizou interesse ao cargo. Em seguida, os participantes precisam indicar em uma escala de 0 (altamente improvável) a 100 (altamente provável) qual a probabilidade de o participante conceder promoção ao funcionário.

3.5 Questionário Pós-Experimental

Após a aplicação do experimento, foram inseridas questões que possibilitaram testar a validade interna do instrumento utilizado. Dessa forma, as perguntas buscam avaliar a validade das manipulações realizadas, se os participantes estão respondendo ao experimento com atenção, bem como dados demográficos dos participantes, como idade, cargo, escolaridade, gênero e experiência.

3.6 Tratamento dos Dados

Para testar a primeira hipótese (H1) que pressupõe a presença de um viés de escalada será utilizado o teste *Mann-Whitney (U)*. Verificando se existem diferenças significativas entre as classificações de desempenho nas condições experimentais de interesse e de controle. Este teste é adequado para a análise em questão, tendo em vista as características presentes na amostra do estudo, como a não normalidade da distribuição dos dados. Desta forma, este teste é uma alternativa não paramétrica equivalente ao teste paramétrico *t (Student)* (Bruni, 2012).

A segunda hipótese que pressupõe um efeito moderador do afeto interpessoal na relação entre o compromisso prévio do avaliador e a avaliação de desempenho subjetiva, será testada utilizando o modelo de regressão Tobit (ou regressão censurada). A diferença do Tobit em relação aos outros modelos de regressão é que este foi desenvolvido para casos em que a variável dependente é limitada, como ocorre com a probabilidade de promoção que é limitada ao intervalo [0 a 100], assumindo apenas valores positivos (Martins & Paulo, 2016). Desta forma a segunda hipótese foi testada conforme o modelo 1:

$$PP_i = \beta_0 + \beta_1 CP_i + \beta_2 AI_i + \beta_3 CP * AI_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

As variáveis são descritas em maior detalhe na Tabela 1.

Tabela 1. Variáveis da Pesquisa

Variáveis		Descrição
Dependente	Probabilidade de Promoção (PP)*	Indica em uma escala de 0 a 100 a probabilidade de promoção de um funcionário.
Explicativas	Compromisso Prévio do avaliador (CP)	Classificação de desempenho fornecida pelo participante ao funcionário. Mensurado em uma escala que varia de 0 (péssimo desempenho) a 100 (excelente desempenho).
	Afeto Interpessoal (AI)**	Variável <i>Dummy</i> que assume valor 1 se o afeto interpessoal do participante pelo funcionário for positivo e 0 caso contrário.
	Moderação do afeto na avaliação de desempenho subjetiva (CP * AI)	Variável de interação entre o compromisso prévio do avaliador e o afeto interpessoal. Indica qual o efeito conjunto destas duas variáveis sobre a avaliação de desempenho subjetiva.

Nota: *Para fins desta pesquisa a Probabilidade de Promoção também é considerada como avaliação de desempenho subjetiva, tendo em vista que as únicas informações que o participante possui para indicar a probabilidade de promoção do funcionário são o relatório, com indicadores ambíguos do desempenho do funcionário, assim como o afeto interpessoal do participante pelo funcionário. **Esta variável foi mensurada em uma escala de 7 pontos que oscilou de 1 (muito negativa) a 7 (muito positiva). Contudo, para a análise dos dados esta variável foi transformada em *Dummy* assumindo um valor 1 para um afeto positivo (valores superiores a 3) e 0 para um afeto negativo (valores inferiores a 4). Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Estatística descritiva

Na Tabela 2, nos painéis A1 e A2, são evidenciadas estatísticas descritivas para entender



as características dos respondentes, o que pode ajudar a compreender a amostra do presente estudo. Por meio desta verifica-se que a amostra se encontra bem distribuída entre participantes do sexo feminino (48%) e masculino (52%), com idade média de 36 e 40 anos, respectivamente. Em relação a formação, observa-se que a grande maioria dos participantes (72,5%) apresentam mestrado ou doutorado. Sendo que apenas 2 (dois) participantes (1%) possuem nível superior incompleto. As áreas de formação dos participantes são administração e ciências contábeis, ao qual foi verificada uma predominância da última (70,50%).

No tocante ao cargo/função exercido pelos participantes constatou-se que a maioria (33%) são professores(as) e acadêmicos(as)/pesquisadores(as) (16%), totalizando 49% da amostra da pesquisa. Além destes, profissionais da área de contabilidade e profissionais que ocupam o cargo de gerência, representam uma parcela considerável da amostra (13% e 10,50%, respectivamente).

Tabela 2. Caracterização dos Respondentes

Painel A1: Estatística descritiva para caracterização dos respondentes								
Variáveis		n	%	Mín.	Máx.	Média	Mediana	D. Padrão
Feminino	Idade	96	48	21	66	36	32	11,44
Masculino		104	52	20	75	40	37	13,64
Painel A2: Informações complementares para caracterização dos respondentes								
				N		%		
Formação	Superior Incompleto			2		1		
	Superior Completo			28		14		
	Especialização			25		12,5		
	Mestrado			99		49,5		
	Doutorado			46		23		
Área da Formação	Administração			59		29,50		
	Ciências Contábeis			141		70,50		
				N		%		
Cargo/Função	Professor (a)			66	33	Analista	4	2
	Acadêmico/Pesquisador			32	16	Assessor (a)	4	2
	Contador (a)			26	13	Auditor (a)	4	2
	Gerente			21	10,50	Perito(a)	4	2
	Assistente adm./financeiro			12	6	CEO	3	1,50
	Diretor (a)			10	5	Controle interno	3	1,50
	Consultor (a)			9	4,50	Controller	2	1

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Posteriormente, a Tabela 3, apresenta as estatísticas descritivas para a compreensão das variáveis do estudo. Observa-se que todas as variáveis apresentaram valores mínimos e máximos próximos aos valores extremos das escalas, sugerindo que houve diferença na percepção e resposta dos participantes para cada uma das variáveis investigadas. Além disso, verificam-se variações nas respostas à medida que se altera o cenário investigado.

Destaca-se a variável afeto interpessoal e probabilidade de promoção, com maior variação em relação à mudança no cenário. Demonstrando que o tratamento experimental foi bem sucedido. Em relação à primeira, verifica-se pela média e mediana (menor que 4) que os participantes do cenário 1 apresentaram um afeto interpessoal negativo em relação ao funcionário. Em contraste, no cenário 2 observa-se que os participantes apresentam um afeto interpessoal positivo em relação ao comportamento do funcionário (média e mediana superior a 4). Já no cenário 3, em que não foi inserido nenhum gatilho emocional verifica-se que os participantes apresentam uma reação menor ao comportamento do funcionário.

Tabela 3. Estatística descritiva das variáveis do estudo

Variáveis	Cenários	Mín.	Máx.	Média	Mediana	D. Padrão	N
Classificação de Desempenho (CD)	Cenário 1	4	100	62.95	75	28.83	79
	Cenário 2	6	90	65.39	75	25.04	62
	Cenário 3	5	100	56.88	70	29.80	59
Afeto Interpessoal (AI)	Cenário 1	1	6	2.10	2	1.37	79
	Cenário 2	3	7	6.08	6	1.00	62
	Cenário 3	3	7	4.95	5	1.02	59
Probabilidade de Promoção (PP)	Cenário 1	0	80	29.61	30	25.48	79
	Cenário 2	2	100	67.02	75	27.34	62
	Cenário 3	5	100	57.22	60	25.42	59

Nota: CD = mensurada em uma escala de 100 pontos que oscilou de 0 (péssimo desempenho) a 100 (excelente desempenho). Em que os cenários variaram em: recomendação para promoção (cenários 1 e 2) e sem a recomendação para promoção (cenário 3). AI = mensurada pela escala de 7 pontos que oscilou de 1 (muito negativa) a 7 (muito positiva). Tendo o tratamento experimental: afeto interpessoal negativo (cenário 1), afeto interpessoal positivo (cenário 2) e sem reação de afeto (cenário 3). PP = mensurada em uma escala de 100 pontos que oscilou de 0 (altamente improvável) a 100 (altamente provável). Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Em relação a probabilidade de promoção verifica-se que quando os participantes não gostam dos funcionários, estes tendem a atribuir menores chances de concederem uma promoção (média 29,61% e mediana 30%). Em contraste, quando os participantes gostam do funcionário o indicativo de chance de concederem uma promoção é maior. Ao passo que quando não é inserido nenhum gatilho emocional (cenário 3), o indicativo de chance de conceder uma promoção é em média cerca de 60%.

4.2 Análise dos Resultados do Experimento

Nesta seção foram testadas as hipóteses formuladas na revisão da literatura. A primeira hipótese (H_1) previa que os gerentes que em um período anterior aconselharam a favor da promoção do funcionário fornecerão no período atual maiores classificações de desempenho, em comparação aos gerentes que não participaram do processo de contratação do funcionário. Para testar esta hipótese, realizou-se um teste de comparação de medianas entre os cenários em que os participantes aconselharam a favor da promoção do funcionário (cenários 1 e 2) e o cenário em que os indivíduos não participaram do processo de contratação do funcionário (cenário 3). Os resultados são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4. Teste de diferença de medianas entre os cenários experimentais e o cenário de controle

Variável	Cenários	Obs	Média	Mediana	D. Padrão	Prob > z	Z
Classificação de Desempenho (CD)	Cenário 1	79	62.95	75	28.83	0.184	1.329
	Cenário 3	59	56.88	70	29.80		
Variável	Cenários	Obs	Média	Mediana	D. Padrão	Prob > z	Z
Classificação de Desempenho (CD)	Cenário 2	62	65.39	75	25.04	0.127	1.524
	Cenário 3	59	56.88	70	29.80		

Nota. CD = mensurada em uma escala de 100 pontos que oscilou de 0 (péssimo desempenho) a 100 (excelente desempenho). Em que os cenários variaram em: recomendação para promoção (cenários 1 e 2) e sem a recomendação para promoção (cenário 3). Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os resultados mostram que não existem diferenças significativas entre os grupos. Não permitindo, portanto, validar a hipótese 1. Dessa forma, os achados indicam que os gerentes que foram a favor da promoção dos funcionários, forneceram classificações de desempenho semelhantes aos gerentes que não participaram da contratação. Portanto, no contexto da pesquisa não foram encontradas evidências que apontem para a existência do viés de escalada de comprometimento.

Tais achados contrastam com os resultados de estudos anteriores que verificaram a



existência do viés de escalada do comprometimento (Bazerman et al., 1982; Schoorman, 1988; Slaughter & Greguras, 2008; Angelovski et al., 2016; Kramer & Maas, 2020). Contudo, este resultado pode ser, em partes, devido ao fato de que os participantes foram informados no experimento de que haviam sido a favor a promoção do funcionário, ao invés de terem de decidir se concordariam, ou não com a promoção. Este fato pode ter levado a um baixo nível de comprometimento com a decisão. Explicando uma avaliação de desempenho semelhante entre os grupos.

Dando sequência a análise, foram verificadas as variáveis que influenciam na decisão dos participantes sobre a probabilidade de estes concederem uma promoção. Os achados são evidenciados na Tabela 5.

Os resultados encontrados mostram que a classificação de desempenho fornecida pelo gerente ao funcionário influencia positivamente a probabilidade de o gerente fornecer uma promoção. Assim, este resultado indica que o compromisso do avaliador com a decisão anteriormente tomada (classificação de desempenho) tem efeito significativo sobre suas decisões atuais.

Estes resultados se alinham ao argumentado por Bazerman et al. (1982) sugerindo que buscando justificar uma decisão tomada no passado, o avaliador pode fazer julgamentos tendenciosos. Podendo atribuir maior peso às informações que corroborem a decisão do que as informações que vão contra a decisão. Além disso, estes achados corroboram os estudos que verificaram que decisões tomadas no passado afetam o julgamento e tomada de decisão atuais dos avaliadores sobre os mesmos itens (Bazerman et al., 1982; Schoorman, 1988).

Tabela 5. Resultados da regressão Tobit do efeito moderador do afeto interpessoal na relação entre o compromisso prévio do avaliador e a avaliação de desempenho subjetiva

Variáveis	Coefficiente
Compromisso Prévio (CP)	0,3540*** (0,1001)
Afeto Interpessoal (AI)	23,8626*** (8,8636)
CP * AI	0,2335* (0,1297)
Constante	2,1603 (6,8647)
Pseudo R2	0.0720
LR chi2	128.93
Prob>Chi2	0.0000
Observações	200

Nota: Erro-padrão entre parênteses. ***, ** e * significância a 1%, 5% e 10% respectivamente. Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Além disso, constatou-se que o afeto interpessoal afeta de forma positiva e significativa a probabilidade de o gerente fornecer uma promoção ao funcionário. Este resultado sugere que quando o gerente gosta do funcionário, ele tende a ser mais propenso a promovê-lo. Corroborando ao argumentado por Guo et al. (2020) de que durante o processamento da informação, se o avaliador possui um afeto positivo pelo funcionário, ele tende a realizar uma avaliação relativamente positiva.

Assim, por mais que o relatório de desempenho fornecido aos gerentes apresente resultados que não permitam chegar a uma medida precisa do desempenho do funcionário, o fato de o gestor gostar do funcionário afeta o processo decisório. Ou seja, o avaliador pode realizar uma busca seletiva de informações que sejam consistentes com o afeto que ele sente pelo subordinado e tentar evitar informações que o contradigam (Robbins & DeNisi, 1994).

Estes resultados são consistentes aos encontrados nas pesquisas de Cardy e Dobbins,



(1986), Lefkowitz e Battista (1995), Robbins e DeNisi (1994), Tsui e Barry (1986) e Varma et al. (2005).

Por fim, na análise do efeito moderador os achados mostram que o afeto interpessoal modera a relação entre o compromisso do gerente com a decisão anterior e a probabilidade de este conceder uma promoção ao funcionário. Nota-se um efeito moderador positivo e significativo, ratificando a segunda hipótese (H_2) desta pesquisa. Dessa forma, os resultados demonstram que quando o gerente gosta do empregado, o compromisso com a decisão anterior afeta de forma mais acentuada na probabilidade de promoção do funcionário. Ficando mais propensos a aumentarem o comprometimento com a decisão escolhida. Este resultado é consistente com os argumentos de Slaughter e Greguras (2008). Se alinha, ainda, com o argumento de Johnson, et al. (2002) de que se o avaliador gosta do funcionário, as informações positivas podem ser categorizadas mais facilmente (Johnson, et al., 2002).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo realizou um experimento com 200 profissionais e acadêmicos da área de gestão, com a finalidade de analisar o efeito moderador do afeto interpessoal na relação entre o compromisso prévio do avaliador e avaliação de desempenho subjetiva.

Foi verificado que o fato de o gerente ser a favor da promoção do funcionário não afetou na classificação de desempenho atribuída ao funcionário, quando comparado aos gerentes que não participaram do processo de promoção (H_1). Dessa forma, não foram encontradas evidências que corroborem a presença do viés de escalada do comprometimento no contexto analisado.

Contudo, verificou-se que a classificação de desempenho feita anteriormente (compromisso prévio do avaliador) influencia de forma positiva e significativa em suas decisões futuras sobre a probabilidade de promover este funcionário. Dessa forma, verificou-se que quanto maior a classificação de desempenho atribuída, maiores as chances deste gerente fornecer uma promoção ao funcionário para um cargo melhor. Sinalizando a busca pelo gerente em justificar sua decisão inicial (desempenho atribuído).

Do mesmo modo, os resultados mostraram uma influência positiva e significativa do afeto interpessoal na probabilidade de o gerente conceder uma promoção para um melhor cargo ao subordinado. Assim, o fato de o gerente gostar do funcionário aumenta a sua propensão em conceder uma promoção ao funcionário. Estes resultados demonstram como características subjetivas do gerente influenciam no resultado da avaliação, pois, as informações fornecidas aos participantes sobre o desempenho do funcionário, não permitiam chegar a um resultado conclusivo de seu desempenho. Abrindo espaço para que aspectos comportamentais afetem o processo decisório.

Os resultados também revelaram um efeito moderador positivo e significativo do afeto interpessoal na relação entre o compromisso do gerente com a decisão anterior e a probabilidade de este conceder uma promoção ao funcionário. Indicando que o fato de o gerente gostar do empregado o torna mais propenso a aumentar o comprometimento com a decisão escolhida anteriormente (classificação de desempenho atribuída).

A pesquisa avança ao demonstrar que o afeto interpessoal do gerente pelo empregado o torna mais propenso a aumentar o comprometimento com a decisão escolhida anteriormente (classificação de desempenho atribuída). Pesquisas anteriores demonstraram os efeitos do compromisso prévio e do afeto interpessoal na avaliação de desempenho subjetiva de forma isolada, havendo uma importante lacuna que necessitava de investigação. A presente pesquisa demonstra o efeito conjunto destes dois fatores na avaliação de desempenho. Com isso, torna-se essencial a compreensão destes fatores como um todo, buscando realizar melhorias nos



sistemas de avaliação de desempenho das organizações ao considerar aspectos comportamentais dos gerentes neste processo. Podendo evitar injustiças no processo de avaliação de desempenho.

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação e generalização dos resultados, tendo em vista o tamanho da amostra, bem como os participantes do estudo. Pois, apesar de estudantes universitários serem participantes aptos em experimentos, e do ganho que esta população traz a pesquisa por ser diversificada (Grenier, Reffett, Simon & Warne, 2018). Em uma situação normal de trabalho os gerentes lidam com várias tarefas em um curto espaço de tempo, ao passo em que precisam avaliar o desempenho dos subordinados, bem como decidir por sua promoção ou não. Podendo, portanto, envolver outros fatores não abordados nesta pesquisa.

Dessa forma, novas pesquisas poderão ser conduzidas para avançar em relação a estas limitações. Podendo ampliar a investigação para gerentes que estão envolvidos diretamente no processo de avaliação de desempenho de funcionários dentro das organizações. Além disso, estudos futuros poderão ampliar a amostra levando em consideração nos tratamentos experimentais algumas variáveis de controle, tais como idade, experiência, sexo. Neste estudo estas informações foram mensuradas e analisadas, mas não foram consideradas grupos experimentais. Por fim, poderão ser utilizados em novas pesquisas outras métricas para captar a avaliação de desempenho subjetiva, afeto interpessoal, bem como o viés de escalada do comprometimento, fornecendo resultados mais robustos sobre esta relação.

Referências

- Aguiar, A. B. (2017). PESQUISA EXPERIMENTAL EM CONTABILIDADE: PROPÓSITO, DESENHO E EXECUÇÃO. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 10(2), 224–244. Recuperado de <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/375>.
- Angelovski, A., Brandts, J., & Sola, C. (2016). Hiring and escalation bias in subjective performance evaluations: A laboratory experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 121, 114-129.
- Babbie, E. (2010). *The Practice of Social Research*, 12a ed. California, Wadsworth Cengage Learning.
- Bazerman, M. H., Beekun, R. I., & Schoorman, F. D. (1982). Performance evaluation in a dynamic context: A laboratory study of the impact of a prior commitment to the ratee. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 873.
- Bruni, A. L. (2012). *SPSS: Guia Prático para Pesquisadores*. São Paulo: Atlas.
- Bol, J. C. (2011). The determinants and performance effects of managers' performance evaluation biases. *The Accounting Review*, 86(5), 1549-1575.
- Cardy, R. L., & Dobbins, G. H. (1986). Affect and appraisal accuracy: Liking as an integral dimension in evaluating performance. *Journal of applied psychology*, 71(4), 672.
- Choon, L. K., & Embi, M. A. (2012). Subjectivity, organizational justice and performance appraisal: Understanding the concept of subjectivity in leading towards employees' perception of fairness in the performance appraisal. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 189-193.
- Ding, S., & Beaulieu, P. (2011). The role of financial incentives in balanced scorecard-based performance evaluations: Correcting mood congruency biases. *Journal of Accounting Research*, 49(5), 1223-1247.
- Dipboye, R. L. (1985). Some neglected variables in research on discrimination in appraisals. *Academy of Management Review*, 10(1), 116-127.
- Fehrenbacher, D. D., Schulz, A. K. D., & Rotaru, K. (2018). The moderating role of decision



- mode in subjective performance evaluation. *Management Accounting Research*, 41, 1-10.
- Feldman, J. M. (1981). Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. *Journal of Applied psychology*, 66(2), 127.
- Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M., & Fitzgibbons, D. E. (1994). Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model. *Organizational behavior and human decision processes*, 58(1), 101-135.
- Gibbs, M., Merchant, K. A., Stede, W. A. V. D., & Vargus, M. E. (2004). Determinants and effects of subjectivity in incentives. *The Accounting Review*, 79(2), 409-436.
- Grenier, J. H., Reffett, A., Simon, C. A., & Warne, R. C. (2018). Researching juror judgment and decision making in cases of alleged auditor negligence: A toolkit for new scholars. *Behavioral Research in Accounting*, 30(1), 99-110.
- Guo, L., Mao, J. Y., Chiang, J. T. J., Wang, Z., & Chen, L. (2020). Working hard or hardly working? How supervisor's liking of employee affects interpretations of employee working overtime and performance ratings. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-26.
- Ilgén, D. R., & Feldman, J. M. (1983). Performance appraisal: A process focus. *Research in organizational behavior*.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Meyer, M. W. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The accounting review*, 78(3), 725-758.
- Johnson, D. E., Erez, A., Kiker, D. S., & Motowidlo, S. J. (2002). Liking and attributions of motives as mediators of the relationships between individuals' reputations, helpful behaviors and raters' reward decisions. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 808.
- Kahneman, D., & Smith, V. (2002). Foundations of behavioral and experimental economics. *Nobel Prize in Economics Documents*, 1(7).
- Kramer, S., & Maas, V. S. (2020). Selective attention as a determinant of escalation bias in subjective performance evaluation judgments. *Behavioral Research in Accounting*, 32(1), 87-100.
- Lefkowitz, J. (2000). The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: A literature review and proposed causal model. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 67-85.
- Lefkowitz, J., & Battista, M. (1995). Potential sources of criterion bias in supervisor ratings used for test validation. *Journal of Business and Psychology*, 9(4), 389-414.
- Luft, J., & Shields M.D. (2009). Psychology models of management accounting. *Foundations and Trends in Accounting*, 4 (3-4): 199-345.
- Manthei, K., & Sliwka, D. (2019). Multitasking and Subjective Performance Evaluations: Theory and Evidence from a Field Experiment in a Bank. *Management Science*, 65(12), 5861-5883.
- Martins, O. S., & Paulo, E. (2016). Efeitos crise e divulgação sobre a assimetria de informação no mercado acionário brasileiro. *Contabilidade Vista & Revista*, 27(2), 113-133.
- Moreno, K., Kida, T., & Smith, J. F. (2002). The impact of affective reactions on risky decision making in accounting contexts. *Journal of Accounting Research*, 40(5), 1331-1349.
- Robbins, T. L., & DeNisi, A. S. (1994). A closer look at interpersonal affect as a distinct influence on cognitive processing in performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 341.
- Schoorman, F., 1988. Escalation bias in performance appraisals: an unintended consequence of supervisor participation in hiring decisions. *J. Appl. Psychol.* 73, 58-62.
- Sebald, A., & Walzl, M. (2015). Optimal contracts based on subjective performance evaluations and reciprocity. *Journal of Economic Psychology*, 47, 62-76.
- Slaughter, J. E., & Greguras, G. J. (2008). Bias in performance ratings: Clarifying the role of



- positive versus negative escalation. *Human Performance*, 21(4), 414-426.
- Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational behavior and human performance*, 16(1), 27-44.
- Tsui, A. S., & Barry, B. (1986). Interpersonal affect and rating errors. *Academy of Management journal*, 29(3), 586-599.
- Turban, D. B., Jones, A. P., & Rozelle, R. M. (1990). Influences of supervisor liking of a subordinate and the reward context on the treatment and evaluation of that subordinate. *Motivation and Emotion*, 14(3), 215-233.
- Varma, A., & Pichler, S. (2007). Interpersonal affect: Does it really bias performance appraisals?. *Journal of Labor research*, 28(2), 397-412.
- Varma, A., Pichler, S., & Srinivas, E. S. (2005). The role of interpersonal affect in performance appraisal: evidence from two samples—the US and India. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2029-2044.
- Walter, F., Lam, C. K., Van Der Vegt, G. S., Huang, X., & Miao, Q. (2015). Abusive supervision and subordinate performance: Instrumentality considerations in the emergence and consequences of abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1056.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of applied psychology*, 75(5), 487.
- Woods, A. (2012). Subjective adjustments to objective performance measures: The influence of prior performance. *Accounting, Organizations and Society*, 37(6), 403-425.
- Zábojník, J. (2014). Subjective evaluations with performance feedback. *The RAND Journal of Economics*, 45(2), 341-369.
- Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American psychologist*, 35(2), 151.