



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

Daniele Cristina Bernd

**Efeitos da Transparência Interna do Sistema de Controle Gerencial, da Dependência de  
Criatividade e do *Flow* sobre a Avaliação de Desempenho**

FLORIANÓPOLIS

2020

Daniele Cristina Bernd

**Efeitos da Transparência Interna do Sistema de Controle Gerencial, da Dependência de Criatividade e do *Flow* sobre a Avaliação de Desempenho**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de doutora em Contabilidade.  
Orientadora: Profa. Dra. Ilse Maria Beuren

Florianópolis

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Bernd, Daniele Cristina

Efeitos da Transparência Interna do Sistema de Controle Gerencial, da Dependência de Criatividade e do Flow sobre a Avaliação de Desempenho / Daniele Cristina Bernd ; orientadora, Ilse Maria Beuren, 2020.

152 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Sistemas de controle gerencial. 3. Dependência de criatividade. 4. Flow. 5. Viés de centralidade. I. Beuren, Ilse Maria. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

Daniele Cristina Bernd

**Efeitos da Transparência Interna do Sistema de Controle Gerencial, da Dependência de Criatividade e do *Flow* sobre a Avaliação de Desempenho**

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

Prof.(a) Ilse Maria Beuren, Dr.(a)  
Universidade Federal de Santa Catarina

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

Prof. Jacobo Gomez-Conde, Dr.  
Universidad Autónoma de Madrid

Prof. Hans Michael Van Bellen, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

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

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutora em Contabilidade, obtido pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade.

---

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade  
Prof.(a) Ilse Maria Beuren, Dr.(a)

---

Prof.(a) Ilse Maria Beuren, Dr.(a)  
Orientador(a)

Florianópolis, 2020

Dedico este trabalho à minha mãe Maria de Lourdes!

## AGRADECIMENTOS

Tudo em nossas vidas tem um momento certo para acontecer, creio nisso. Creio que Deus têm sempre um propósito em nossas vidas e nos prepara para isso. Na hora certa, grandes obras se manifestam. Foi por Ele e graças à Ele que tive esta maravilhosa oportunidade de cursar este doutorado e com grande alegria consegui finalizar mais esta etapa de minha vida. Sou muito grata a Deus pela força e compaixão comigo. Por onde quer que eu andasse e qualquer situação que enfrentasse, sempre me guiaste e não me deixaste desamparada. Muito obrigada oh Deus!

Chegar até aqui não foi fácil e se o consegui, não foi sozinha. Além do apoio e inspiração divina, muitos professores, amigos e familiares contribuíram para este momento. Inicialmente agradeço à minha mãe, que sem a sua força e equilíbrio eu não seria capaz de conseguir finalizar este trabalho. Sempre me apoiou em minhas escolhas e me incentivou a investir nos meus estudos, acreditando no meu potencial, mesmo quando eu não acreditava. Suas palavras e conselhos, cheios de sabedoria, sempre me guiaram a trilhar o melhor caminho. Sou muito grata por me inspirar a aproveitar todas as oportunidades que surgem, fazendo o melhor possível, com amor e dedicação. E com seu exemplo, busco seguir em frente mesmo que o mundo esteja desmoronando, e acreditar que tudo é possível com o trabalho honrado e empenho. Não há palavras suficientes para expressar o seu papel em minha vida e tamanha gratidão por tudo que já fez e continua fazendo em minha vida!

Devo muito aos meus professores deste o ensino básico ao ensino superior (UEPG, UFPR e UFSC). Tive ótimos mestres, a vida toda e sou grata por ter recebido uma boa educação e poder trilhar uma carreira acadêmica, graças a estes ensinamentos. Particularmente, agradeço profundamente à professora e minha orientadora Ilse M. Beuren. É difícil expressar a minha gratidão, pois foram muito expressivas todas as contribuições, sugestões e apoio ao longo destes anos de convívio. Agradeço por ter aceito o desafio de me orientar no mestrado e continuar este desafio no meu doutorado. Você mudou meu destino e contribuiu imensamente para meu crescimento pessoal, profissional e acadêmico. São tantos os aprendizados, lições e conselhos, que enriqueceram a minha vida, e isso não se restringe à execução desta pesquisa. Muito obrigada pela confiança, liberdade e amizade.

Dedico um agradecimento especial ao professor, ex-colega e grande amigo Everaldo da Silva. Desde a graduação sempre me ajudou, me incentivou e acompanhou este processo de amadurecimento. Agradeço também aos professores da Banca de Qualificação e de Defesa, professor Jacobo Gomez-Conde, Andson Braga de Aguiar, Hans Michael Van Bellen e José Alonso Borba, por todas as valiosas sugestões que ampliaram meus horizontes, proporcionaram muitas reflexões sobre as melhores alternativas para a condução deste trabalho. Muito obrigada!

Agradeço a todos os que me ajudaram com a minha pesquisa direta ou indiretamente. Sem vocês tudo seria mais difícil. Em particular, sou muito grata à minha amiga Dalci, por todo seu esforço e ajuda, mesmo em sua rotina extremamente agitada, cedeu tempo para me ajudar na divulgação do meu pré-teste. Estendo este agradecimento aos colegas e alunos da Unisul por suas participações. Agradeço também aos coordenadores de graduação dos cursos de Ciências Contábeis e de Administração da UFSC pelo fornecimento de contato dos alunos e a respectiva participação de cada um destes. Ainda agradeço aos professores Petri, Denize R., Viviane e Rogério, que cederam espaço em suas aulas para divulgar minha pesquisa. E ao professor Irineu pela ajuda no provimento da documentação para o Comitê de Ética.

Dedico meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que tornaram minha experiência no doutorado muito mais rica, feliz e familiar. Agradeço pelo carinho, ajuda, amizade e conhecimento compartilhado aos atuais membros do NUPEC (Renata, Celliane, Anderson, Thiago e Silvana) e egressos (Vanderlei, Viviane, Itzak, Issifu, Tayse). Guardo sempre uma lembrança afetuosa de cada um de vocês. Sinto-me muito grata e honrada de ter participado deste núcleo de pesquisa, guiado pela professora Ilse, e de todas as conquistas deste grupo! Um agradecimento especial direciono para meu amigo Vanderlei, que desde o início me acolheu e me ajudou em todos os momentos. Você foi meu parente mais próximo, parceiro de trabalhos, discussões acadêmicas e de invenções culinárias. Meu sincero agradecimento por ter feito parte da minha caminhada e de meu crescimento! Agradeço ainda aos meus colegas de doutorado da turma de 2017, em particular à Marcielle Anzilago, que tenho profundo carinho e sempre tem estado presente em minha vida em todas as horas e situações, muito obrigada! Registro também especial agradecimento à Dalci Mendes, que tanto me ajudou! Obrigada por seus conselhos, incentivos, paciência e amizade.

Agradeço a todos aqueles que ficaram ausentes de minha presença, por longos períodos, mas, ainda assim, sempre estiveram preocupados comigo, felizes por minhas conquistas e disponíveis para me ouvir. Agradeço às minhas amigas Valéria, Priscila e Francielle Cristina, pelo fato de nem mesmo à distância ter afrouxado nosso carinho e laços de amizade. Aos meus amigos Rafael, Franklin e Alexandre, também os agradeço pela amizade, carinho e por sempre estar acompanhando meus caminhos. Obrigada Alexandre por também fazer parte desta história e me ajudado tanto em momentos felizes quanto tristes. Registro agradecimento ainda, a um grande amigo da minha família, e que também tem ajudado a todos em diversos momentos, vibrado com minhas conquistas, obrigada Dinarte, por todo apoio e auxílio. Sou grata também ao dr. Fernando Tavares que exerceu papel fundamental em minha saúde mental e espiritual ao longo destes anos. Gratidão!

Estendo os agradecimentos a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC, com carinho especial ao Alonso, Lavarda e à minha orientadora, professora Ilse. Foi muito importante para minha formação ter tido a oportunidade de aprender com vocês. Meus conhecimentos e visão de mundo foram ampliados graças a vocês! Agradeço também à secretária Maura por toda atenção e prontidão em auxiliar. E também à coordenação da atual gestão e anteriores, por terem me dado um voto de confiança para realizar meu doutorado. Por fim, agradeço o apoio financeiro recebido da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) – Código de Financiamento 001.

*“Um ladrão rouba um tesouro, mas não rouba a inteligência. Uma crise destrói uma herança, mas não uma profissão. Não importa se você não tem dinheiro, você é uma pessoa rica, pois possui o maior de todos os capitais: sua inteligência. Invista nela: estude!” (Augusto Cury).*



## RESUMO

A literatura reconhece a capacidade dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG) atuar no comportamento dos indivíduos no ambiente laboral. Argumenta-se que estes comportamentos se refletem tanto de forma positiva quanto negativa sobre os resultados individuais e organizacionais, conforme as configurações e *design* dos SCG e de controles específicos. Para gerenciar os funcionários, as empresas tradicionalmente empregam sistemas formais de gerenciamento de resultados, tais como o Sistema de Mensuração de Desempenho (PMS). Estes sistemas, além de especificar e gerenciar o alcance das metas organizacionais, monitorar e comunicar níveis de desempenho, possuem potencial motivacional. Dentro deste contexto, este estudo tem como objetivo geral analisar os efeitos da transparência interna do PMS, da dependência de criatividade e do *flow* sobre a avaliação de desempenho. Busca avaliar em que medida uma (alta vs. baixa) transparência interna do PMS e uma (alta vs. baixa) dependência de criatividade da organização influenciam os comportamentos de vieses na determinação dos bônus ao avaliar o desempenho de subordinados. Tem como lente teórica a Teoria do *Flow*, abordagem que se concentra na motivação intrínseca, e busca identificar os efeitos da frequência de experienciar o *flow* (motivação intrínseca) sobre decisões de avaliação de desempenho. Uma experimento *on-line* foi realizado, por meio de um modelo fatorial 2 X 2 (4 casos) *between-subjects* (entre sujeitos) com alunos de graduação em contabilidade e administração de uma Universidade Federal do Sul do Brasil. Os resultados sinalizam que os extremos da configuração (alta vs. baixa) do *design* dos SCG e das características estratégicas de dependência de criatividade dos funcionários podem estar sujeitos à vieses do avaliador. Especificamente, aponta-se que uma alta transparência interna do PMS e uma alta dependência de criatividade levam a um maior viés de centralidade (compactação) dos valores de bônus atribuídos aos subordinados. Já uma baixa transparência interna e uma baixa dependência de criatividade levam a um menor viés de centralidade (baixa compactação ou diferenciação) dos valores de bônus atribuídos aos subordinados. A interação destas duas configurações gerenciais apenas demonstra intensificação dos vieses. Além disso, identificou-se que a frequência do avaliador experienciar o *flow* modera a relação entre a dependência de criatividade e a avaliação de desempenho. E, demonstra que, assim como as configurações organizacionais (fatores contextuais), a motivação intrínseca do avaliador (fator individual) também exerce influência em comportamentos de vieses sobre as alocações de bônus dos subordinados. Com isso, entre as contribuições da pesquisa, destacam-se: (i) indicação de fatores determinantes de vieses sobre as alocações de bônus aos subordinado no processo de avaliação de desempenho, em particular de maior ou menor incidência do viés de centralidade; (ii) a ampliação de discussões relacionadas ao contexto gerencial, em particular da abordagem da formalização dos controles habilitantes dos PMS com foco na característica da transparência interna; (iii) evidências dos efeitos do *design* e das características estratégicas do sistema de controle gerencial nos comportamentos de gerentes intermediários no processo de avaliação de desempenho; e (iv) a inclusão de investigações relacionadas ao *flow* à luz da contabilidade gerencial, com a sua influência na avaliação de desempenho.

**Palavras-chave:** Sistemas de controle gerencial. Transparência interna. Dependência de criatividade. Avaliação de desempenho. Viés de centralidade. Bônus. *Flow*.

## ABSTRACT

The literature recognizes the ability of Management Control Systems (SCG) to act on the behavior of individuals in the work environment. It is argued that these behaviors are reflected both positively and negatively on individual and organizational results, according to the configurations and design of the SCG and specific controls. To manage the employees, companies traditionally use formal systems of earnings management, such as the Performance Measurement System (PMS). These systems, in addition to specifying and managing the achievement of organizational goals, monitoring and communicating performance levels have motivational potential. Within this context, this study has the general objective of analyzing the effects of the internal transparency of the PMS, the dependence of creativity and the *flow* on the performance evaluation. It seeks to assess the extent to which an internal (high *vs.* low) PMS transparency and a (high *vs.* low) dependence on the organization's creativity influence bias behavior in determining bonuses when assessing the performance of subordinates. Its theoretical lens is the Flow Theory, an approach that focuses on intrinsic motivation, and seeks to identify the effects of the frequency of experiencing flow (intrinsic motivation) on performance evaluation decisions. An online experiment was carried out, using a 2 X 2 (4 cases) factorial model between-subjects with undergraduate students in Accounting and Business at a Federal University of Southern Brazil. The results indicate that the extremes of the configuration (high *vs.* low) of the design of the SCG and the strategic characteristics of employees' dependence on creativity may be subject to the evaluator's bias. Specifically, it is pointed out that a high internal transparency of the PMS and a high dependence on creativity lead to a greater centrality bias (compression) of the bonus values attributed to subordinates. And a low internal transparency and a low dependence on creativity lead to lower centrality bias (low compression or differentiation) of the bonus values attributed to subordinates. The interaction of these two managerial configurations only shows an intensification of biases. In addition, it was found that the frequency of the evaluator experiencing flow moderates the relationship between dependence on creativity and performance evaluation. And it demonstrates that, just like the organizational configurations (contextual factors), the intrinsic motivation of the evaluator (individual factor) also influences bias behaviors on the subordinate bonus allocations. Thus, among the research contributions, the following stand out: (i) indication of bias determining factors regarding the bonus allocations to subordinates in the performance evaluation process, in particular the greater or lesser incidence of centrality bias; (ii) the expansion of discussions related to the managerial context, in particular the approach to the formalization of the enabling controls of the PMS with a focus on the characteristic of internal transparency; (iii) evidence of the effects of design and the strategic characteristics of the management control system on the behavior of middle managers in the performance evaluation process; and (iv) the inclusion of investigations related to flow in the light of management accounting, with its influence on performance evaluation.

**Keywords:** Management control system. Internal transparency. Dependence on creativity. Performance evaluation. Centrality bias. Flow.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Modelo teórico da pesquisa .....	30
<b>Figura 2.</b> Influências para a Teoria do <i>Flow</i> .....	37
<b>Figura 3.</b> PMS e subsistemas.....	59
<b>Figura 4.</b> Matrix Fatorial do experimento .....	83
<b>Figura 5.</b> Estrutura de validade preditiva do experimento .....	86
<b>Figura 6.</b> Amostra da pesquisa e distribuição aos cenários experimentais.....	93
<b>Figura 7.</b> Diferença de médias entre a interação entre as variáveis independentes com a variável dependente. ....	104
<b>Figura 8.</b> Moderação do <i>Flow</i> . ....	107

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Dimensões do estado de <i>flow</i> .....	46
<b>Tabela 2.</b> Características dos SCG Habilitantes e Coercitivos.....	54
<b>Tabela 3.</b> Estudos sobre PMS Habilitantes.....	60
<b>Tabela 4.</b> Relatório de desempenho dos gerentes das Lojas.....	85
<b>Tabela 5.</b> Testes de médias das variáveis independentes e seus níveis de análises.....	102
<b>Tabela 6.</b> ANOVA para o efeito das variáveis independentes.....	103
<b>Tabela 7.</b> Moderação do <i>Flow</i> .....	106
<b>Tabela 8.</b> Principais fatores considerados nas alocações de bônus.....	148
<b>Tabela 9.</b> Valores de bônus atribuídos aos gerentes.....	149
<b>Tabela 10.</b> Principais fatores considerados nas alocações de bônus.....	150

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ESM	Experience Sampling Method
DFS-2	Dispositional Flow Scale (Long Scale)
DFS-2	Short Dispositional Flow Scale
FSS-2	Flow State Scale (Long Scale)
FSS-2	Short Flow State Scale
LOCs	Levers of Control
PMS	Performance Measurement Systems
SCG	Sistemas de Controle Gerencial
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1	PROBLEMA .....	21
1.2	OBJETIVOS.....	26
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>26</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>26</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	27
1.4	A TESE.....	29
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	31
<b>2</b>	<b>BASE TEÓRICA.....</b>	<b>32</b>
2.1	TRAJETÓRIA EPISTEMOLÓGICA DA TEORIA DO <i>FLOW</i> .....	32
<b>2.1.1</b>	<b>Origens da Teoria do <i>Flow</i> .....</b>	<b>32</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Teoria do <i>Flow</i>.....</b>	<b>38</b>
2.2	REVISÃO DA LITERATURA.....	42
<b>2.2.1</b>	<b>Estado de <i>flow</i> .....</b>	<b>43</b>
2.2.1.1	Aspectos conceituais .....	44
2.2.1.2	Dimensões do estado de <i>flow</i> .....	45
2.2.1.3	O <i>flow</i> no ambiente de trabalho.....	47
<b>2.2.2</b>	<b>Sistemas de Controle Gerencial .....</b>	<b>49</b>
2.2.2.1	Sistemas de controle habilitantes e coercitivos .....	52
2.2.2.2	Sistemas de Mensuração de Desempenho.....	57
2.2.2.3	Sistemas de Mensuração de Desempenho habilitante.....	60
<b>2.2.3</b>	<b>Dependência de criatividade.....</b>	<b>63</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Avaliação de desempenho .....</b>	<b>66</b>
2.2.4.1	Vieses da avaliação de desempenho.....	67
2.2.4.2	Avaliação de desempenho e transparência interna do PMS.....	72
2.2.4.3	Avaliação de desempenho e dependência de criatividade.....	75

2.2.4.4	Avaliação de desempenho, transparência interna e dependência de criatividade .....	77
2.2.4.5	Influência do <i>Flow</i> sobre a avaliação de desempenho .....	78
2.3	POSICIONAMENTO TEÓRICO .....	80
<b>3</b>	<b>MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA .....</b>	<b>82</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	82
3.2	<i>DESIGN</i> EXPERIMENTAL .....	83
<b>3.2.1</b>	<b>Tarefa .....</b>	<b>83</b>
3.3	VARIÁVEIS DA PESQUISA.....	85
<b>3.3.1</b>	<b>Variável dependente.....</b>	<b>86</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Variáveis Independentes.....</b>	<b>87</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Variáveis do sujeito .....</b>	<b>89</b>
<b>3.3.4</b>	<b>Variáveis de controle.....</b>	<b>90</b>
3.4	PROCEDIMENTOS EXPERIMENTAIS.....	91
<b>3.4.1</b>	<b>Pré-teste.....</b>	<b>91</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Participantes .....</b>	<b>92</b>
<b>3.4.3</b>	<b>Protocolo de aplicação.....</b>	<b>94</b>
<b>3.4.4</b>	<b>Pós-experimento .....</b>	<b>95</b>
<b>3.4.5</b>	<b>Análise dos dados.....</b>	<b>96</b>
3.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	97
<b>4</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>100</b>
4.1	MANIPULAÇÕES E ESTATÍSTICA DESCRITIVA .....	100
4.2	TESTES DE HIPÓTESES .....	101
<b>4.2.1</b>	<b>Teste da moderação.....</b>	<b>106</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Teste adicional .....</b>	<b>107</b>
4.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	109
<b>4.3.1</b>	<b>Implicações teóricas .....</b>	<b>115</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Implicações Práticas.....</b>	<b>117</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>120</b>

5.1	CONCLUSÕES.....	120
5.2	RECOMENDAÇÕES .....	122
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>125</b>
	<b>APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....</b>	<b>141</b>
	<b>APÊNDICE B – Instrumento da pesquisa .....</b>	<b>142</b>
	<b>APÊNDICE C – Dados Demográficos dos Participantes.....</b>	<b>148</b>
	<b>APÊNDICE D- Tabela diferenças de alocações de bônus aos gerentes.....</b>	<b>149</b>
	<b>APÊNDICE E – Tabela de Frequência dos pesos de decisões de alocações.....</b>	<b>150</b>
	<b>ANEXO A – Aprovação do Comitê de Ética (CEPSH-UFSC).....</b>	<b>151</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Pesquisadores da área de contabilidade gerencial vêm demonstrando o papel dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG) em atuar em distintos comportamentos e atitudes dos funcionários no ambiente de trabalho (Adler & Borys, 1996; Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012; Malmi & Brown, 2008). Em particular, assume-se que o tipo de formalização a que os controles são projetados (lógica coercitiva ou lógica habilitante) e o grau de formalização ou rotinização das tarefas (extensão das regras que regem o comportamento no trabalho e o grau em que elas são aplicadas), estão relacionadas às características do sistema (mais ou menos habilitante) e ao nível de participação e envolvimento do usuário (Adler & Borys, 1996). Estas configurações gerenciais, que permitem distintos níveis e acesso informacional, podem influenciar os comportamentos e decisões dos funcionários.

Adler e Borys (1996) recomendam a necessidade de pesquisas gerenciais se concentrarem em sua tipologia e nas consequências do *design* do SCG habilitante e coercitivo, concentrando atenção às diferenças individuais e respostas atitudinais e comportamentais dos funcionários a partir das características da formalização organizacional (reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade). Da mesma maneira, outros pesquisadores advertem à necessidade de que as pesquisas gerenciais considerem outras lentes teóricas, tal como a lente de Adler e Borys (1996) (Adler & Chen, 2011; Chen, 2017), principalmente quando se busca examinar os reflexos dos comportamentos individuais no contexto organizacional (Burney & Widener, 2007).

Dentro do contexto mais amplo do SCG, este estudo explora os efeitos comportamentais dos gestores decorrentes dos Sistemas de Mensuração de Desempenho (*Performance Measurement Systems* - PMS). O PMS, segundo Simons (2000) se refere às informações e procedimentos formais adotados pelos gestores para manter ou alterar os padrões nas atividades rotineiras organizacionais, para atingir as metas organizacionais (Chenhall & Moers, 2015; Simons, 1995). Nesta pesquisa, ele é compreendido como um conjunto de outros subsistemas gerenciais (ex: avaliação de desempenho, sistema de recompensas, *feedback*, etc.) (Franco-Santos & Otley, 2018).

Geralmente cada um destes subsistemas tem sido explorado empiricamente de maneira separada (Christ, Emett, Tayler & Wood, 2016). Otley (1999) destaca, entretanto, que é relevante serem investigados conjuntamente como múltiplos sistemas de controle, para entender a relação entre eles e reconhecer seus efeitos. Foca-se, assim, na influência das configurações gerenciais do SCG (*design* do PMS e na característica estratégica da organização

em relação à dependência de criatividade) no processo de avaliação de desempenho de subordinados. Avaliando-se os comportamentos de gerentes superiores (nível intermediário na gestão) na atribuição de remuneração individual de subordinados com base no desempenho (valores bônus) e a existência de vieses nas decisões destes avaliadores.

Estudos voltados à avaliação de desempenho vêm demonstrando que a subjetividade é frequentemente observada nestes processos. Isso ocorre devido às organizações permitirem que os gerentes ponderem discricionariamente e agreguem várias medidas de desempenho às avaliações gerais de desempenho de seus subordinados (Bauch, Kotzian & Weißenberger, 2020). Assim, somadas ao uso de subjetividade na avaliação de desempenho, estas avaliações estarão sujeitas a ajustes discricionários dos responsáveis (Golman & Bhatia, 2012) e podem expressar uma série de vieses por parte do avaliador, como o uso de inflação (viés de leniência - avaliação acima da média) e uma compressão ou compactação (viés de centralidade - pouca variação nas classificações dos funcionários) nas classificações dos seus subordinados (Bol, Kramer & Maas, 2016; Bol & Smith, 2011; Golman & Bhatia, 2012; Moers, 2005; Prendergast, 1999). A existência de vieses pode reduzir os valores informativos das avaliações de desempenho, distorcer os valores de salários, desmotivar os funcionários e ainda impactar o esforço do trabalhador, desempenho e a produtividade da empresa (Golman & Bhatia, 2012).

Em específico, o viés de centralidade (compactação), compreendido como um nivelamento (aumento das classificações mais fracas) entre os desempenhos dos seus subordinados (Bol, 2011), pode apresentar consequências diretas ao desempenho do funcionário. O funcionário ao saber que sua avaliação será comprimida (compactada) na média com seus pares, tende a considerar que há pouco incentivo para se esforçar e pode apresentar pior desempenho no trabalho (Golman & Bhatia, 2012). Assim, reconhece-se a relevância de se reconhecer os fatores que podem influenciar os gerentes a apresentar classificações tendenciosas e expressar comportamentos de vieses (ex: leniência e centralidade). Já que estes, além de apresentar prejuízos ao desempenho dos funcionários, podem apresentar uma série de problemas para a gestão (Golman & Bhatia, 2012).

Investigações desta natureza podem reduzir os efeitos negativos atrelados à subjetividade na avaliação de desempenho (Fehrenbacher, Schulz & Rotaru, 2018). Gillenkirch e Kreienbaum (2017) destacam que, embora os pesquisadores da área já tenham avançado com evidências empíricas que auxiliaram na compreensão das avaliações subjetivas, apenas têm-se ideias limitadas sobre os princípios objetivos básicos que orientam as decisões de avaliações de um supervisor para com seus subordinados. Além disso, uma parte significativa das pesquisas empíricas sobre o viés de centralidade enfatiza os efeitos adversos e interações segundo a teoria

econômica (Baker, Jensen & Murphy 1988; Prendergast, 1999). Entretanto, esta perspectiva parece não explicar a complexidade que envolve o comportamento e o julgamento humano, como por exemplo, por fatores motivacionais. Considera-se vantajoso investigar outros fatores determinantes de vieses decorrentes da avaliação de desempenho de subordinados por outras lentes que não econômicas, tal como por lentes psicológicas. Assim, nesta pesquisa, com base em teorias psicológicas, sugere-se que o viés da centralidade (compactação) pode, além de ativar diferentes mecanismos psicológicos com implicações comportamentais, ser fruto da influência de fatores ambientais e características organizacionais.

Assume-se nesta pesquisa que o *design* do SCG, por meio de (baixa/ alta) transparência interna do PMS pode atuar como um fator contextual organizacional que implica em distintos comportamentos de vieses em conformidade com seu delineamento. Em particular, esta pesquisa se baseia na pesquisa de Bol et al. (2016). No entanto, esta pesquisa explora a característica da transparência interna, ancorada na abordagem de Adler e Borys (1996), ao invés da transparência dos resultados adotada pelos referidos autores. Explora-se nesta pesquisa os efeitos comportamentais decorrentes das características de baixa ou alta transparência interna do PMS. Associando-as a diferentes níveis de divulgação de informações e decisões aos funcionários segundo seus projetos (coercitivos – baixa transparência vs. habilitantes- alta transparência). Prevendo que os vieses decorrentes das avaliações podem ser decorrentes de diversos efeitos psicológicos. Como por exemplo, o avaliador pode ser averso à desigualdade, buscar amenizar a competição (Kampkötter & Sliwka, 2017), nutrir distintos graus de solidariedade com o seu subordinado, ou expressar o desejo de não desencorajar o funcionário ou o desejo de evitar conflitos (Golman & Bhatia, 2012).

Outro fator contextual que também pode influenciar os comportamentos de vieses nas avaliações de desempenho se refere às características estratégicas adotadas pela empresa. Em especial às estratégias voltadas à criatividade. A criatividade tem sido reconhecida como um importante elemento para o sucesso em ambientes de negócios contemporâneos (Davila et al., 2009), especialmente em organizações que precisam acompanhar a crescente velocidade das mudanças tecnológicas, a pressão da globalização e a alta competição (Bouckenooghe & Menguç, 2016). Para lidar com as pressões ambientais e melhorar a capacidade de inovação das organizações, o desempenho criativo dos funcionários precisa ser aprimorado, porque a criatividade é considerada o ponto de partida de todas as inovações (Amabile et.al., 1996). Para que a criatividade se torne uma vantagem competitiva, as organizações precisam permitir que seus funcionários utilizem seu potencial criativo inato, de modo que as ideias criativas destes

possam ser adotadas como alicerces para mudanças, inovação e competitividade organizacional (Amabile et al., 1996; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993).

Speklé, Van Elten e Widener (2017) destacam a relevância de se obter *insights* no contexto gerencial relacionado à criatividade, já que a criatividade é um precursor significativo do sucesso organizacional. Os SCG podem, além de se refletir nos comportamentos organizacionais, também atuam sobre a criatividade. Sendo relevante também explorar as interações entre os SCG e a criatividade (Adler & Chen, 2011; Chen, 2017), reconhecendo sua posterior influência no fomento da inovação (Bedford, 2015; Henri, 2006).

Grande parte das pesquisas, no contudo, tem se concentrado na abordagem de Simons (1995) da estrutura das LOCs (*Levers of Control* - dicotomia do uso diagnóstico / interativo) para investigar este contexto. A qual, prevê que os controles interativos podem atuar no desenvolvimento de ideias criativas e de novos produtos (Adler & Chen 2011; Bedford, 2015; Bisbe & Malagueño 2009; Henri, 2006), na medida que simultaneamente restringe o comportamento dos funcionários e facilita a criatividade (Chenhall & Moers, 2015). Embora esta abordagem seja adequada, torna-se relevante reconhecer que as estruturas e práticas de controle gerencial incluem uma variedade de mecanismos diferentes, em que se admite uma noção mais ampla de controle (Speklé, Van Elten & Widener, 2017). Sendo relevante, de acordo com esses autores obter *insights* sobre como outros controles e abordagens se relacionam.

As interações dos SCG (ou sistemas específicos) com a criatividade, vem sendo alvo de estudos experimentais (Chen, Williamson & Zhou, 2012; Kachelmeier, Reichert & Williamson, 2008; Kachelmeier, Wang & Williamson 2019; Kachelmeier & Williamson, 2010) ou por meio de *survey* (Grabner, 2014; Grabner & Speckbacher, 2016; Henri, 2006; Moulang, 2015). No entanto, com exceção das investigações de Grabner e associados (Grabner, 2014; Grabner & Speckbacher, 2016) pouco conhecimento se tem sobre a maneira como o *design* do SCG se relaciona com empresas que dependem (mais ou menos) da criatividade de seus funcionários para proporcionar vantagem competitiva. Como sugerem Davila e Dittillo (2017), não se deve esperar que a criatividade seja um fator que ocorra de forma espontânea na gestão. Ao contrário, os SCG precisam ser projetados de modo que, além de exercer um papel central, possam moldar os mecanismos que estimulam e incitam a criatividade.

Embora essas pesquisas tenham dado atenção à criatividade, em geral concentraram-se nos efeitos de sistemas de recompensas ou incentivos. Já esta pesquisa busca avançar estas discussões, avaliando como o processo de classificação e alocações de valores de bônus podem se refletir em comportamentos de vieses atrelados ao contexto mais amplo da avaliação de desempenho. Especificamente explora-se à influência da característica estratégica de

dependência de criatividade (Grabner, 2014; Grabner & Speckbacher, 2016). Para estes autores, uma alta dependência de criatividade dos funcionários pode ser compreendida pela necessidade constante da organização em relação à criatividade desses para desenvolver suas atividades, com novas ideias e produtos para garantir vantagem competitiva. O que sugere que as escolhas estratégicas em torno da criatividade podem impactar a gestão, a partir das configurações os níveis de dependência (menor ou maior) da criatividade de seus funcionários. Como consequência desta configuração organizacional, os funcionários podem também expressar comportamentos que expressam vieses em suas avaliações.

Além de investigar os efeitos dos fatores contextuais organizacionais (*design* do SCG e às características de um ambiente que depende da criatividade de seus funcionários) sobre o processo de avaliação de desempenho e existência de vieses, esta pesquisa busca explorar os impactos da motivação intrínseca atrelada a estes fenômenos (Adler & Chen, 2011), por meio da abordagem do *Flow*. Essa abordagem é relevante para se investigar a motivação intrínseca no contexto de trabalho (Csikszentmihalyi, 2000), por ser reconhecida como o estado de total envolvimento (Csikszentmihalyi, 1975) ou imersão na realização de tarefas cotidianas, simplesmente pelo interesse em realiza-las (Csikszentmihalyi, 1990). Pesquisas direcionadas ao nível individual são relevantes na medida em que atributos psicológicos estão implicados nas relações entre o uso de SCG e criatividade (Moulang (2015). Assim, reconhecer a influência do processo motivacional, como um fator individual que pode se refletir no contexto organizacional pode ser essencial. Principalmente a existência de motivação intrínseca, que ajuda a explicar as interações entre o PMS e o desempenho dos gestores (Burney & Widener, 2007; Hall, 2008; Ittner & Larcker, 1998), bem como os comportamentos associados à características individuais que podem influenciar julgamentos e decisões.

Assim, esta pesquisa aborda SCG, PMS e controles de resultados específicos, concentrando-se na avaliação de desempenho com base em medidas de desempenho objetivas predefinidas (especificadas *ex-ante*). Assume-se que os fatores determinantes que podem atuar nas decisões (*ex-post*) da avaliação de desempenho de seus subordinados e expressar maior ou menor viés de centralidade, se referem à: características organizacionais (*design* do PMS - transparência interna e a estratégia - dependência da criatividade) e características individuais dos avaliadores (a motivação intrínseca – *flow*). Portanto, focaliza-se nos comportamentos de classificação dos gerentes relativos aos processos de avaliação de desempenho investigando os fatores que podem estar implícitos em seus julgamentos e proporcionar compactação (viés de centralidade) na avaliação de desempenho (Bol et al., 2016). Acredita-se que as configurações dos SCG possam auxiliar a minimizar as tendências negativas dos vieses (Bol et al., 2016).

Fator que demonstra a relevância desta pesquisa, já que são escassas as pesquisas contábeis relacionadas aos processos cognitivos subjacentes a essas avaliações subjetivas de desempenho (Bauch et al., 2020), com isso se torna imprescindível examinar de que maneira características específicas dos controles gerenciais podem atuar nas decisões e comportamentos no processo de avaliação de desempenho.

## 1.1 PROBLEMA

Mesmo reconhecendo que na última década as pesquisas de contabilidade gerencial tenham apresentado progressos significativos em relação à compreensão dos efeitos dos SCG e da criatividade sobre os comportamentos nas organizações, ainda há várias perguntas sem respostas e diversas oportunidades interessantes de pesquisa (Chen, 2017). O que demonstra a necessidade de mais pesquisas voltadas a reconhecer como outros *designs* de SCG, controles específicos e outras características estratégicas da organização também podem influenciar o processo de avaliação de desempenho e comportamento de seus subordinados. Compreende-se que ao investigar a avaliação de desempenho e as atribuições de recompensas aos subordinados (controles de resultado), explora-se, um conjunto mais amplo das configurações gerenciais e que contemplam o SCG, subsistemas e controles específicos (Franco-Santos & Otley, 2018) e como as decisões e comportamentos são influenciadas por estes.

De acordo com Davila e Ditillo (2017), grande parte dos trabalhos anteriores relacionados ao SCG e criatividade abordou apenas indiretamente o *design* do SCG. Estudos anteriores não são unânimes em seus resultados, adotaram diferentes abordagens e apresentam resultados ambíguos (Adler & Chen, 2011; Davila et al., 2009). Mesmo que pesquisas anteriores tenham destacado o impacto de SCG em condições de alta incerteza (Abernethy & Brownell 1997; Adler & Chen, 2011; Bisbe & Otley, 2004; Grabner, 2014) e que os SCG fornecem elementos que auxiliam no controle e gerenciamento de eventos inesperados, possibilitando respostas rápidas e ações (Chenhall & Moers, 2015); ainda se observam lacunas associadas às implicações entre criatividade e controles gerenciais (Davila & Ditillo, 2017).

Para Davila e Ditillo (2017), os SCG atuam com mecanismos importantes para aumentar a criatividade e podem se tornar uma fonte igualmente relevante de vantagem competitiva em ambientes criativos que dependem de inovação de forma contínua (ex: moda estilística), principalmente em ambientes de desenvolvimento de novos produtos ou empresas intensivas em conhecimento (Adler & Chen, 2011; Bisbe & Otley, 2004; Davila, 2000; Moulang, 2015). O seu *design* pode facilitar esforços criativos e contribuir para o alcance dos requisitos

necessários para inovações eficazes. Com isso, a maneira com que a organização e os usuários percebem a dependência de criatividade dos seus funcionários, pode influenciar distintos comportamentos na organização. Especialmente o PMS, é capaz de auxiliar a melhorar o desempenho dos gestores e a criatividade (Burney & Widener, 2007; Hall, 2008). E demonstra-se necessário ampliar o entendimento sobre as consequências comportamentais atreladas ao PMS, que além de representar um alto investimento em SCG pela gestão, pode auxiliar os gestores a projetá-los de forma mais eficaz, explorando efeitos comportamentais mais positivos destes sistemas (Franco-Santos et al., 2012).

Abordagens, que contemplam a formalização dos controles, como a sugerida por Adler e Borys (1996) fornece orientações e esclarece as responsabilidades dos seus usuários, facilitando as rotinas e auxiliando os indivíduos a serem e se sentirem mais eficazes no contexto laboral. Além disso, esta abordagem tem reconhecido efeitos positivos sobre o bem-estar dos funcionários e atitudes decorrentes de suas percepções, na medida em que o sistema lhes possibilita obter maior domínio sobre suas tarefas de trabalho com maior envolvimento do usuário sobre implicações dos sistemas em suas rotinas (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004; Souza & Beuren, 2018; Wouters & Roijmans, 2011). Também de lidar com as contingências que surgem no seu local de trabalho para que possam completar suas tarefas, dando-lhes suporte (Ahrens & Chapman, 2004; Mahama & Cheng, 2013). Esta abordagem auxilia a compreender as reações dos indivíduos em relação às características do *design* dos SCG (Jordan & Messner, 2012), demonstrando seus comportamentos e atitudes a partir de suas configurações (Adler & Borys, 1996).

Apesar dos estudos anteriores que exploraram a lógica do controle habilitante e coercitivo em vários contextos (ex: Ahrens & Chapman, 2004; Chapman & Kihn, 2009; Wouters & Wilderom, 2008; Coyte, 2019; Van der Hauwaert & Bruggeman, 2015), ainda se observam lacunas quanto às implicações conjuntas da lógica habilitante e da criatividade nas decisões dos gestores. Segundo Appuhami (2019), há necessidade de estudos que examinem as implicações das práticas de contabilidade gerencial no comportamento dos funcionários, como a criatividade, em particular a relação entre os PMS e a criatividade. Embora alguns estudos anteriores tenham investigado a relação entre o PMS e desempenho gerencial (ex: Hall, 2008; Moulang, 2015) pouco se sabe sobre como o PMS e a criatividade atuam nos processos de avaliação de desempenho, área importante de investigação (Chenhall & Moers, 2015).

Segundo Grabner e Speckbacher (2016), grande parte das pesquisas sobre criatividade tem se concentrado em demonstrar como os ambientes de trabalho podem estimular a criatividade individual. Como por exemplo, os estudos de Kachelmeier e colegas, que

exploraram os efeitos das configurações dos sistemas dos incentivos sobre os distintos níveis de criatividade. No entanto, ainda se observam lacunas de investigações que se concentrem em explorar como o nível de dependência de criatividade da organização e as características estratégicas dos SCG podem atuar no processo de avaliação e remuneração do desempenho. Klein e Speckbacher (2019), por exemplo, ressaltam que existem poucas evidências empíricas nos estudos da área gerencial que tenham demonstrado como os gerentes de empresas com intensa criatividade fazem uso de várias medidas de desempenho para aumentar a eficácia da produção criativa, associadas ao tipo específico e ao *design* das medidas de desempenho.

Observa-se também um espaço para discussões e pesquisas que auxiliem a explicar a associação entre controles gerenciais, criatividade e motivação intrínseca (Adler & Chen, 2011; Caves, 2000). *Insights* sobre o este conjunto de fatores se refletem nas escolhas de controle dos gerentes em contextos dependentes da criatividade (Grabner, 2014; Grabner & Speckbacher, 2016). Investigações dessas relações são relevantes já que estudos anteriores de contabilidade gerencial ressaltam a necessidade de ampliar as evidências sobre as interações entre o SCG, criatividade e compreender as causas motivacionais atreladas a estes fatores, já que estas interações ainda não são claras (Adler & Chen, 2011; Chenhall & Moers, 2015). Embora seja recorrente o interesse acadêmico e profissional pela busca de variáveis e mecanismos que afetam a motivação e o desempenho dos gestores para aumentar o desempenho organizacional (Van der Hauwaert & Bruggeman, 2015), as interações entre a motivação e os SCG têm sido inexploradas (Van der Kolk, Van Veen-Dirks & Ter Bogt, 2018). Adler e Chen (2011) afirmam que diversos elementos motivacionais permanecem obscuros em estudos organizacionais e até mesmo fenômenos que fomentam ou se relacionam à criatividade.

Estudos argumentam que indivíduos intrinsecamente motivados aplicam mais às suas tarefas são mais inquisitivos, cognitivamente flexíveis, propensos a considerar alternativas diferentes, dispostos a assumir riscos e mais persistentes diante de obstáculos (Amabile, 1996; Shin & Zhou, 2003). No entanto, a maior parte dos estudos de contabilidade gerencial que investigaram a motivação tem se concentrado quase que exclusivamente na Teoria da Autodeterminação (Van der Hauwaert & Bruggeman, 2015; Van der Kolk, et al., 2018) ou na Teoria da Expectativa (Kominis & Emmanuel, 2007). Estes estudos em geral têm explorado tipos específicos ou conjuntos de motivações com resultados difusos, tais como: motivação identificada (Adler & Borys, 1996), motivação autônoma (Van der Hauwaert & Bruggeman, 2015), *empowerment* psicológico (tipo específico de motivação intrínseca) (Mahama & Cheng, 2013; Souza & Beuren, 2018) e motivação intrínseca / extrínseca (Van der Kolk et al., 2018). No entanto, observam-se outras abordagens menos exploradas e que parecem sinalizar



potenciais explicações nas interações organizacionais, como é o caso da Teoria do *Flow* aplicável à motivação no contexto de trabalho.

A motivação intrínseca, baseada na Teoria do *Flow* proposta por Csikszentmihalyi (1975), é reconhecida como uma abordagem adequada para capturar um fenômeno ou atividade motivacional no contexto de trabalho (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2009). Decorre que ela é provável de ocorrer de forma mais intensa e complexa em atividades estruturadas, em que a pessoa possui controle substancial sobre suas habilidades e desafios (Moneta & Csikszentmihalyi, 1996). Ou seja, estas interações costumam ocorrer com mais frequência em atividades com regras claramente estabelecidas para a ação (Csikszentmihalyi, 1975). Portanto, é mais encontrada no comportamento no trabalho do que nas atividades de lazer (Csikszentmihalyi, 1990), por contar com tarefas desafiadoras direcionadas a objetivos que exigem altos níveis de habilidade (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989).

Estudos empíricos ressaltam que o contexto de trabalho é um meio que pode proporcionar experiências de *flow* aos seus funcionários e, portanto, é importante que sejam examinadas com maior profundidade a variabilidade / ocorrência do *flow* no ambiente de trabalho (Xanthopoulou, 2017). Segundo Fullagar e Kelloway (2009), as organizações podem induzir seus funcionários a experienciar o *flow*, ao proporcionar um trabalho com alta autonomia e variedade de habilidades, bem como ao projetar tarefas para aumentar a sua probabilidade de ocorrência. Entretanto, notam-se ainda várias questões abertas em relação às consequências cognitivas das experiências de *flow* (Keller & Landhäuser, 2012) no contexto de trabalho. Se observa que poucas pesquisas concentraram suas investigações relacionadas a este contexto (Fullagar & Kelloway, 2009). Ademais, até o momento, não foram identificados estudos na área contábil sobre a motivação intrínseca a partir das experiências de *flow*. Também, até o momento, não se identificaram pesquisas de contabilidade gerencial voltadas aos reflexos nos resultados e desempenho organizacional, atreladas aos SCG e criatividade e à influência da frequência de gestores experienciar o *flow*.

Assume-se que durante a determinação de recompensas financeiras ao realizar as avaliações e classificações de desempenho de subordinados, gerentes possuem autonomia para realizar ajustes subjetivos nas medidas objetivas de desempenho (Dai, Kuang & Tang, 2018; Höpfe & Moers, 2011). Presume-se que gerentes, ao avaliar e recompensar o desempenho dos funcionários, podem considerar seus próprios custos e benefícios pessoais e tomar decisões subjetivas em suas avaliações (Prendergast & Topel, 1993). Com isso, as avaliações de desempenho realizadas por superiores podem ser tendenciosas devido à discricção que eles possuem sobre este processo (Ittner et al., 2003; Moers, 2005) e podem ser observados um viés

de centralidade (classificações compactadas) (Bol, 2011; Moers, 2005; Prendergast, 1999). Com isso, sugere-se que o *design* dos SCG, por meio da formalização habilitante dos PMS (em específico da transparência interna), a característica estratégica, por meio da dependência de criatividade e a interação destes fatores, podem influenciar os comportamentos individuais dos gerentes, sejam no aumento ou redução de vieses atrelados às avaliações de desempenho. Espera-se que o *flow* do avaliador, quando relacionados à dependência de criatividade, também possa influenciar os vieses na avaliação de desempenho.

Embora a subjetividade possa ser usada para atenuar algumas das deficiências das medidas objetivas de desempenho (Bol, 2011; Cheng & Coyte 2014; Voußem, Kramer & Schäffera, 2016), tais como, as imprecisões devido a erros sistemáticos de medição (Bol, 2011), é importante ter uma ampla compreensão dos determinantes e mecanismos de viés. Esses podem ser decorrentes da subjetividade implícita nas avaliações de desempenhos, pois, avaliações tendenciosas podem levar a *feedbacks* inadequados, prejudicando a eficácia geral dos SCG (Bauch et al, 2020), além de poder afetar as decisões individuais (Moers, 2005) dos funcionários, inclusive leva-los a efeitos disfuncionais e descomprometimento com relações interpessoais (gerente X supervisor). Conforme destaca Bol (2011), há poucas evidências empíricas sobre como o comportamento dos funcionários pode ser afetado pelo viés do supervisor. Ademais, pouco se sabe sobre como o viés do supervisor, ao avaliar o desempenho de seus subordinados, pode ser afetado pela configuração dos SCG, pela existência de diferentes níveis de dependência de criatividade dos funcionários por parte da organização e pela frequência de experienciar a motivação intrínseca (*flow*) em suas atividades. Diante deste contexto, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais os efeitos da transparência interna do PMS, da dependência de criatividade e do *flow* sobre a avaliação de desempenho?**

Para responder essa pergunta de pesquisa foi realizado um experimento com 130 estudantes dos cursos de contabilidade e administração de uma Universidade Federal, no sul do Brasil. Estes estudantes foram convidados a assumir o papel de gerente regional (intermediário) de uma empresa de varejo e atribuir um valor de bônus a dois gerentes de lojas que se reportavam a ele. Além das informações sobre o SCG e características da empresa, os participantes receberam dados sobre o desempenho anterior dos dois gerentes. O relatório de desempenho era segregado em três grupos de medidas de desempenho (financeiras, clientes e aprendizagem / crescimento) e continha seis diferentes indicadores de desempenho. Embora na construção dos cenários experimentais um dos gerentes apresentava maior alcance das metas da região (comparativamente ao outro), cabia aos participantes avaliar subjetivamente estas informações e determinar valores de bônus a serem alocados a cada um dos gerentes. Os

participantes tinham total discricção na determinação dos valores de bônus e recebiam informações de que todos os indicadores de desempenho eram seguros e precisos.

A transparência interna do PMS foi manipulada em relação à divulgação pública das informações e decisões sobre bônus, bem como as políticas de confidencialidade destas informações entre os funcionários. Já a dependência de criatividade foi manipulada alternando a necessidade de considerar a capacidade criativa de seus funcionários (criar produtos comercializáveis) como fonte de criação de vantagem competitiva para a organização. As hipóteses desta pesquisa, além de testar as influências diretas de cada uma destas manipulações em seus níveis de compactação (alta *vs.* baixa), testaram a interação destas duas configurações organizacionais e o efeito do papel moderador do *flow* no processo de avaliação de desempenho. De forma consistente com as hipóteses sugeridas, as evidências desta pesquisa sinalizam que tanto o *design* do PMS e a necessidade criativa dos funcionários por parte das empresas, quanto às características motivacionais individuais dos gerentes influenciam o processo de avaliação de desempenho nas organizações e, conseqüentemente, atuam em diferentes níveis de viés de centralidade entre os subordinados.

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir, são expostos o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo é analisar os efeitos da transparência interna do PMS, da dependência de criatividade e do *flow* sobre a avaliação de desempenho.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Com base no objetivo geral, busca-se especificamente:

- a) Analisar o efeito da (baixa/alta) transparência interna do PMS sobre as avaliações de desempenho (viés de centralidade nas alocações de bônus);
- b) Analisar o efeito da dependência de criatividade (alta/baixa) sobre as avaliações de desempenho (viés de centralidade nas alocações de bônus);
- c) Analisar os impactos conjuntos da (baixa/alta) transparência interna do PMS e da dependência de criatividade (baixa/alta) sobre as avaliações de desempenho (viés de centralidade nas alocações de bônus);

- d) Analisar o efeito moderador do *flow* sobre a interação da dependência de criatividade (baixa/alta) sobre as avaliações de desempenho (viés de centralidade nas alocações de bônus).

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Discussões complementares ao dilema atribuído à visão tradicional sobre a criatividade organizacional configuram-se como principais contribuições deste estudo. Reconhece-se a relevância dos controles formais como elemento contributivo para regular o comportamento individual dos funcionários (Adler & Chen, 2011). Com isso, as discussões desta pesquisa contribuem para o novo paradigma da pesquisa em contabilidade gerencial, que reconhece o papel dos SCG na capacitação da criatividade e inovação organizacional (Grabner & Speckbacher, 2016). Esta pesquisa contribui para a literatura contábil, que salienta a relevância de controles contábeis em ambientes de inovação (Bisbe & Otley, 2004; Davila, 2000), principalmente naqueles em que ocorrem incertezas, turbulências e forte competitividade (Abernethy & Brownell, 1997; Adler & Chen, 2011; Ahrens & Chapman, 2004; Bisbe & Otley, 2004; Davila, 2000; Davila, Foster, & Li, 2009; Simons, 1995;), ou ainda em que a vantagem competitiva se dá pelo uso intensivo da criação de novos produtos e/ou serviços com o auxílio de seus funcionários (Grabner, 2014).

Em particular, contribui para as discussões que envolvem o emprego de controles formais nos contextos criativos (Grabner & Speckbacher, 2016), que apresentam um alto grau de complexidade de incerteza e cujo sucesso da empresa, por vezes, depende do entusiasmo do funcionário com suas tarefas e seus comportamentos em prol dos interesses da empresa. Este conjunto de fatores leva à necessidade de coordenação e controle por uma combinação de mecanismos de controle (Feichter & Grabner, 2020) no debate sobre a criatividade e controles gerenciais (Davila & Ditillo, 2017). Os resultados deste estudo corroboram com pesquisas anteriores ao discutir como os superiores (em específico gerentes intermediários) fazem uso de vários tipos de informações na avaliação de desempenho (Gillenkirch & Kreienbaum, 2017). Assim, fornecem-se evidências sobre como a característica gerencial de dependência de criatividade da organização se reflete sobre comportamentos relacionados aos controles de resultados (avaliação de desempenho e bonificação). Ademais, revela-se como a remuneração baseada no desempenho pode complementar as avaliações subjetivas ao lidar com diferentes problemas de controles destes contextos (Grabner, 2014). Sinaliza-se ainda, até que ponto um

desempenho mais forte dos funcionários (com base nas avaliações) vincula-se às suas bonificações ou compactações realizadas pelos gerentes superiores (Grabner, 2010).

Avança-se empiricamente nesta pesquisa ao explorar os fatores determinantes do comportamento dos gerentes superiores (vieses de centralidade - compactação) atrelados ao processo de avaliação de desempenho. Esse, é compreendido nesta tese como um controle de resultado, fundamentado pelos resultados obtidos em função de suas medidas objetivas de desempenho. Demonstra-se que as características organizacionais se refletem sobre este controle e expressa diferentes níveis de viés (especificamente de compactação). Além da dependência de criatividade, observam-se as influências do *design* de SCG, especialmente o efeito dos controles gerenciais decorrentes da abordagem de controles habilitantes e coercitivos (Adler & Borys, 1994) por meio da característica de alta (baixa) transparência interna, no processo de avaliação de desempenho e recompensa de subordinados (Bol et al., 2016).

Contribui-se ainda para o crescente fluxo de pesquisas empíricas que vem investigando sobre a subjetividade na avaliação de desempenho (Bol et al., 2016; Bol & Smith, 2011; Gibbs et al., 2004; Höppe & Moers, 2011; Kramer & Maas, 2019; Moers, 2005). Contribui-se também para as discussões associadas aos vieses que podem estar implícitos no processo de avaliação de desempenho e afetar as decisões dos gerentes (Bol et al., 2016). Em especial, centra-se no viés de centralidade (compactação) dos valores de bônus realizada pelos gerentes. Destaca-se, assim, a relevância das escolhas do *design* do SCG e que essas não devem ser isoladas, pois, além de considerar o contexto organizacional em relação a dependência (ou não) da criatividade de seus funcionários, precisa considerar fatores psicológicos de seus gerentes.

Quanto aos fatores psicológicos, esta pesquisa aponta que os gerentes, além de considerar os fatores ambientais (contextuais, situacionais e organizacionais), são impactados por fatores individuais (estados psicológicos e pessoais). Segundo Shalley e Gilson (2004), há necessidade de se compreender os fatores contextuais que podem influenciar os funcionários no âmbito da criatividade, bem como a interações entre as características pessoais e o ambiente de trabalho. Desta maneira, contribui-se com a literatura contábil ao indicar que os indivíduos frequentemente mais motivados intrinsecamente (*flow*) apresentam distinções comportamentais que acabam se refletindo nas decisões de avaliação de desempenho. Com isso, demonstra-se a necessidade de serem ampliadas as investigações sobre as interações entre o SCG, a motivação e a criatividade (Adler & Chen, 2011; Chenhall & Moers, 2015). Contribui-se também com a lacuna de pesquisas atreladas ao campo motivacional e atividades laborais associadas ao *Flow* (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2009), bem como ao *flow* e seus efeitos nos funcionários

(Bakker, 2005; Salanova, Bakker & Llorens, 2006; Fullagar, Delle Fave & Van Krevelen, 2017), com ênfase nas suas implicações para a prática gerencial, até o momento inexploradas.

Além destes elementos, este estudo apresenta contribuições à linha de pesquisa de Controle de Gestão e Avaliação de Desempenho, do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina. Em específico, ao Núcleo de Pesquisas em Controladoria e Sistemas de Controle Gerencial (NUPEC), pois contribui para ampliar o entendimento sobre como os SCG e controles específicos influenciam os comportamentos individuais e podem causar impactos organizacionais.

#### 1.4 A TESE

A Teoria do *Flow* tem sido reconhecida pela literatura como uma abordagem vantajosa para investigar a motivação intrínseca (Csikszentmihalyi, 2000). O uso desta abordagem contribui com as investigações de seus efeitos na realização das atividades, aspecto ainda obscuro no campo organizacional (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2009). A motivação pode ser considerada uma condição natural do indivíduo, assim como também pode ser estimulada pelo contexto ambiental, influenciada principalmente pela natureza e características do trabalho (Amabile, 1983). Indiferente da sua origem, em geral indivíduos intrinsecamente motivados costumam ter reflexos em seus comportamentos e ações que podem se refletir em suas atividades. Com isso, espera-se que os indivíduos que experienciam com maior frequência o *flow* atribuam maior peso aos esforços relacionados às atividades de trabalho. Estes comportamentos podem se refletir em suas decisões conforme os elementos contextuais e ambientais da organização e expressar maiores (menores) vieses nas alocações de bônus decorrentes do processo de avaliação de desempenho.

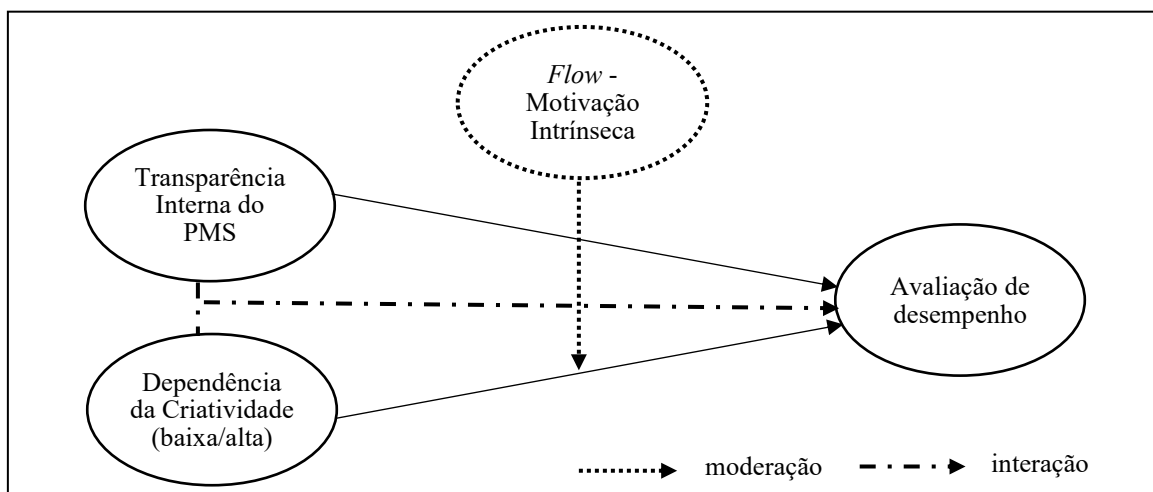
Esta tese, sob a abordagem da formalização habilitante de controles gerenciais de Adler e Borys (1996), centra-se em específico no PMS. Parte-se do pressuposto de que um PMS desenhado desta maneira atua como facilitador do trabalho e é capaz de ampliar o nível de comunicação e participação do funcionário (visão mais habilitante) e não como um dispositivo apenas voltado ao controle para uso pela gerência sênior (coercitivo - visão menos habilitante) (Wouters & Wilderom, 2008, Mahama & Cheng, 2013; Van der Hauwaert & Bruggeman, 2015). Dentre as quatro características elencadas pelos precursores desta abordagem, esta pesquisa considera os efeitos da existência de uma (baixa/alta) transparência interna do PMS, como elementos decorrente de uma restrita/ ampla divulgação de informações e decisões internas aos funcionários. Assume-se que esta característica pode atuar na ampliação, abertura

e acesso às informações dos processos internos de forma explícita (habilitante – alta transparência interna) ou de uma política mais centralizada, restrita e sigilosa às informações internas (coercitivo – baixa transparência interna) (Adler & Borys, 1996).

Argumenta-se as características de dependência de criatividade, são capazes de influenciar os comportamentos e decisões dos gerentes ao avaliar o desempenho de seus subordinados. Com isso, esta pesquisa busca identificar fatores que podem explicar os comportamentos de gerentes ao avaliar o desempenho de subordinados e apresentar em seus julgamentos subjetivos, viés de centralidade, especificamente a compactação. Nesta pesquisa assume-se que, embora uma medida de desempenho objetiva seja adotada para avaliar o desempenho de subordinados em determinado período e atribuir bonificações conforme o alcance das metas, o supervisor tem discricção que ajusta subjetivamente a atribuição dos valores a cada um dos subordinados. O uso de sua discricção para isso, no entanto, pode gerar uma ação tendenciosa. Assim, nesta pesquisa busca-se identificar como os ajustes subjetivos dos valores de bônus alocados a subordinados e os comportamentos de vieses podem ser influenciados por fatores contextuais organizacionais e por fatores individuais do avaliador.

Diante disso, **defende-se a tese de que:** às configurações do *design* do SCG, por meio da transparência interna do PMS e as características estratégicas organizacionais observadas à partir da dependência da criatividade dos funcionários, influenciam (isolada e conjuntamente) o processo de avaliação de desempenho, em específico em apresentar vieses na determinação dos bônus de subordinados. Presume-se ainda, que distintos níveis de motivação intrínseca do avaliador (frequência o *flow*) podem intensificar os comportamentos e decisões de expressar vieses na determinação dos bônus com a relação de dependência de criatividade.

Na Figura 1, apresenta-se o desenho do modelo teórico da pesquisa.



**Figura 1.** Modelo teórico da pesquisa  
Fonte: dados da pesquisa

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A tese está estruturada em cinco seções. Na primeira seção apresenta-se a introdução, com a definição do problema, objetivos, justificativa da realização desta pesquisa, bem como a declaração proposta nesta tese e a estrutura do trabalho.

Na segunda seção apresenta-se a base teórica, que expõe o aporte fundamental de sustentação deste trabalho. Inicia-se com a trajetória epistemológica da Teoria de *Flow*, apresentando as principais vertentes teóricas que contribuíram para o seu surgimento e desenvolvimento. Na sequência, apresenta-se a revisão da literatura referente às variáveis de investigação, bem como a formulação das hipóteses norteadoras da pesquisa. Ao final, apresenta-se o posicionamento teórico.

Na terceira seção são descritos os procedimentos, técnicas e métodos adotados para a realização deste trabalho. Inicialmente descreve-se o delineamento da pesquisa, na sequência o *design*, variáveis e procedimentos experimentais adotados pelo estudo, e, por fim, as limitações da pesquisa.

Na quarta seção são evidenciados os resultados da pesquisa. Inicialmente detalham-se as estatísticas descritivas observadas pelas manipulações da pesquisa e dados dos participantes. Posteriormente relatam-se os testes de hipóteses associados aos objetivos da pesquisa. Por fim as discussões dos achados e as implicações da pesquisa.

Por fim, a quinta seção traz as principais conclusões da pesquisa e indica recomendações para futuras pesquisas sobre o tema investigado.



## 2 BASE TEÓRICA

Este capítulo apresenta a base teórica que fundamenta as escolhas operacionais e o desenvolvimento da pesquisa empírica. Inicialmente apresenta-se a trajetória epistemológica da Teoria do *Flow*, com destaque para a sua origem e principais influências para o desenvolvimento da teoria. Posteriormente apresenta-se a revisão da literatura, que inicia apresentando aspectos relacionados ao *flow*. Na sequência são expostos argumentos teóricos sobre os SCG e controles gerenciais específicos. Logo após, expõe-se sobre a dependência de criatividade, as argumentações sobre a avaliação de desempenho e a formulação das hipóteses que norteiam a pesquisa. Por fim, apresenta-se o posicionamento teórico da pesquisa.

### 2.1 TRAJETÓRIA EPISTEMOLÓGICA DA TEORIA DO *FLOW*

Neste tópico são descritas as principais influências teóricas e empíricas que culminaram na Teoria do *Flow* proposta por Mihaly Csikszentmihalyi na década de 1970. Destaca-se os fatores e vertentes psicológicas que atuaram em seu surgimento, no tópico que retrata as suas origens, e como esta teoria evoluiu no campo científico.

#### 2.1.1 Origens da Teoria do *Flow*

Desde a antiguidade observam-se tentativas de compreender o que torna os indivíduos mais felizes, realizados e motivados. As reflexões dos filósofos gregos, como de Sócrates (469-399 a.C), Platão (427-347 a.C) e Aristóteles (384-322 a.C), são considerados as bases intelectuais dos estudos motivacionais. Para Aristóteles e pelos vários séculos seguintes, "os temas das ciências modernas estavam englobados pela filosofia natural. O filósofo e cientista eram em geral a mesma pessoa; a filosofia e a ciência possuíam uma unidade que começava a se desfazer, pouco a pouco, até se romper na modernidade" (Mattar, 2004, p. 33). No entanto, a filosofia não conseguiu avançar no período da Idade Média até a Idade Moderna - Renascentista.

No renascentismo, René Descartes (1596-1650) retoma os elementos da organização hierárquica de Platão e Aristóteles e sinaliza um marco na filosofia moderna, criando a primeira grande teoria motivacional: a vontade. Schopenhauer (1788-1860) também apresentou

contribuições relacionadas à motivação, voltadas para discussões sobre a vontade. Para ele, a vontade é expressa por meio da exteriorização de atos, movidos por determinados fenômenos. Ainda no século XIX, Charles Darwin (1809-1882) sinaliza um marco que passa a não ter influências apenas da filosofia, mas de diversas áreas do conhecimento. Traz novas reflexões aos cientistas e pesquisadores, fazendo surgir novas áreas / linhas e que estes segmentos sigam caminhos distintos, ou seja, há uma ruptura entre filosofia e ciência. Darwin, ao propor a teoria da evolução das espécies, afasta-se do dualismo homem-animal, que era presente em estudos motivacionais, e volta-se ao instinto, como um comportamento adaptativo, até então compreendido como pré-determinado. Assim, a motivação sai do âmbito da filosofia e entra para o campo das ciências naturais, já que a força que motiva o humano seria derivante de seus instintos originados da genética.

Diversos pesquisadores, influenciados por Charles Darwin, passaram a buscar elementos relacionados ao processo evolutivo e tendências hereditárias, como princípios para justificar as motivações individuais. Surgem, assim, novas teorias, que sinalizam que o comportamento decorre das necessidades corporais, como a teoria dos instintos e impulsos. Como, por exemplo, a teoria instintiva da motivação de William James (1890), que explora o papel importante do interesse como direcionador da atenção e, conseqüentemente, do comportamento (Deci & Ryan, 1985). Estes elementos são semelhantes à crença atual de que, quando intrinsecamente motivado, o indivíduo segue seus interesses. Já William McDougall (1908) defendia que existe uma força motivacional irracional e impulsiva que orienta a pessoa para uma determinada meta, isto é, mais psicológicos do que fisiológicos.

Com foco também no comportamento humano, Woodworth (1918) foi um dos primeiros a propor que os seres humanos são organismos ativos que podem se envolver em comportamentos intrinsecamente motivados e que uma atividade específica pode fornecer seu próprio impulso. Direta ou indiretamente ele plantou a semente para teorias posteriores, como por exemplo, a noção de autonomia funcional de Allport (1937), com contribuições associadas à motivação decorrente de uma dedicação a uma atividade capaz de tornar o indivíduo independente, ou seja, identificar que uma atividade pode ser motivadora de tal forma que esta se torne auto motivadora (Fullagar, Delle Fave & Van Krevelen, 2017).

Sigmund Freud (1915,1927), entre outras propostas, explorava a motivação dos impulsos comportamentais e o propósito destes em relação à satisfação das necessidades humanas. Acreditava-se que o envolvimento dos seres humanos em comportamentos é reativo a instintos básicos, bem como a interação desses com as restrições ou contingências ambientais (Fullagar et al.,2017). Na mesma linha, Clarck Hull (1943) propôs uma teoria dos impulsos,

que sugere que o impulso quando reduzido produz a aprendizagem e que serve como reforço para o comportamento (Spence, 1952). Essencialmente, o comportamento pode ser explicado pela motivação do organismo em buscar resultados agradáveis e apetecíveis e evitar consequências punitivas e desagradáveis (Hull, 1943). Em uma corrente da psicologia de motivação cognitiva, os estudos de Henry Murray (1938) estavam voltados a conhecer melhor os motivos, pressões e necessidades dos indivíduos, por meio do estudo das necessidades (primárias e secundárias). Para Murray (1938), tanto necessidades como os motivos se relacionam e ajudam a explicar a motivação.

Observa-se que até a década de 50, as principais teorias motivacionais estavam atreladas à estruturas comportamentais e mecanicistas. A partir de 1950, começaram a ser desenvolvidos estudos conduzidos para se reconhecer os componentes intrínsecos da motivação, principalmente, ao se observar que certos tipos de comportamentos não eram motivados por fatores extrínsecos. Observou-se que eram movidos pela inquisição e pela necessidade de explorar e interagir efetivamente com o ambiente, com ausência de recompensa ou reforço extrínseco, ao buscar identificar “um motivo exploratório independente” (White, 1959, p. 298).

Entre as décadas de 1950 e 1960 começa-se um processo de afastamento de implicações de fatores biológicos dos estudos relacionados à motivação e iniciam-se pesquisas que se preocupam com fatores que impactam ou direcionam os comportamentos do ambiente (estímulos, elementos estressores). Ganham destaque principalmente os estudos de Abraham Maslow (1954). Maslow é reconhecido como um dos mais representativos da corrente da Psicologia Humanista. É um dos primeiros estudiosos a recomendar que a psicologia deveria estudar mais o bem-estar social e os seres melhor adaptados, perfeitos, que utilizam plenamente suas capacidades, são autorrealizados e psicologicamente saudáveis, ao invés de focar em neuróticos, psicóticos e psicopatas. E ele foi o primeiro a cunhar o termo Psicologia Positiva, em seu livro *Motivation and Personality* (1954). Além destes aspectos, Maslow explorou os conceitos de autorrealização, noções de autoconfiança, centralização no presente e espontaneidade, ao assumir que todos os indivíduos buscam atualizar seus potenciais únicos, tornarem-se tudo o que são capazes e serem autônomos em seu funcionamento (Deci & Ryan, 1985). Os estudos de Maslow (1968) sobre experiências culminantes ou experiências de pico têm semelhanças com as experiências no estado de *flow* descritas por Csikszentmihalyi (Engeser & Schiepe-Tiska, 2012).

Na mesma linha, Hebb (1955) e Berlyne (1960) exploraram o comportamento intrinsecamente motivado, a partir de certa quantidade de estímulo. Estes pesquisadores

descobriram que tanto os homens quanto outros animais lutam por um nível ótimo de estimulação. Novos estímulos proporcionam uma sensação agradável (hipótese da ativação / excitação ótima), no entanto, muita novidade pode gerar ansiedade e pouca novidade leva à exploração da estimulação (Engeser & Schiepe-Tiska, 2012). Também relacionado à necessidade de novidade e variedade, White (1959) propuseram a motivação da efetividade do indivíduo ao lidar com o meio ambiente, sob a premissa de que os indivíduos aprendem a lidar com o meio ambiente e a desenvolver novas competências. Isso leva à experiência subjetiva de um sentimento de eficácia ou competência, que é agradável e recompensador em si (motivacional intrínseco) e norteia o indivíduo em direção à forma mais eficaz possível de interação com o meio (Engeser & Schiepe-Tiska, 2012). Para White, os indivíduos são naturalmente motivados para serem eficazes em lidar com seu ambiente.

Em 1959, Frederick Herzberg, em parceria com Bernard Mausner e Barbara Bloch Snyderman, apresentaram as suas teorias sobre motivação e satisfação no trabalho, no livro *The motivation in work*. De acordo com Crompton (2003), esta teoria foi denominada de teoria de dois fatores de Herzberg, ou ainda teoria da motivação-higiene, em que os autores exploram fatores motivadores que potencializam a satisfação das necessidades individuais por meio da realização pessoal. No entanto, quando os fatores higiênicos (relações interpessoais, supervisão, polícia e gestão, condições de trabalho, salário e vida particular) não são cumpridos, atitudes negativas emergem, o que leva à insatisfação no trabalho (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959).

No início da década de 60, McGregor (1960) descreve a Teoria X e Y, que além de descrever estilos diferentes dos indivíduos, assume que sob condições adequadas de trabalho, os indivíduos podem apresentar maior dedicação, comprometimento e motivação com o que fazem. Para McGregor, os indivíduos serão diferentemente motivados pela Teoria X (necessidades básicas e segurança) e pela Teoria Y (necessidades básicas e sociais). Outro psicólogo humanista que trouxe várias contribuições aos estudos sobre motivação é Carl Rogers, o qual reconhece que os elementos cotidianos da vida (experiências, sentimentos, humor) são psicologicamente relevantes. Rogers (1961) foi o criador da chamada Abordagem Centrada na Pessoa e suas contribuições à motivação giram em torno dos questionamentos do “porque fazemos o que fazemos”. Rogers, tal como Maslow e McClelland, explorou questões sobre a autorrealização dos indivíduos.

As proposições de McClelland (1961), que consideram as necessidades dos indivíduos aprendidas ou socialmente adquiridas durante a vida, foram reconhecidas como a teoria da necessidade de realização ou teoria da realização. Ela reconhece que os indivíduos são

motivados para realizar três necessidades básicas: poder (desejo de controlar e de influenciar os outros), afiliação (desejo de interação social) e realização (desejo de ser excelente, melhor e mais eficiente). E que o predomínio destas necessidades norteia diferentes motivações. Outro estudioso que explorou as necessidades é Clayton Paul Alderfer, autor da teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento), que afirma que o homem é motivado por três categorias de necessidades, ordenadas da seguinte forma: necessidades de existência, necessidades de relacionamento e necessidades de crescimento. Alderfer (1969) desenvolveu um modelo simplificado da escala de necessidades de Maslow, no entanto, para ele as necessidades não são hierarquizadas.

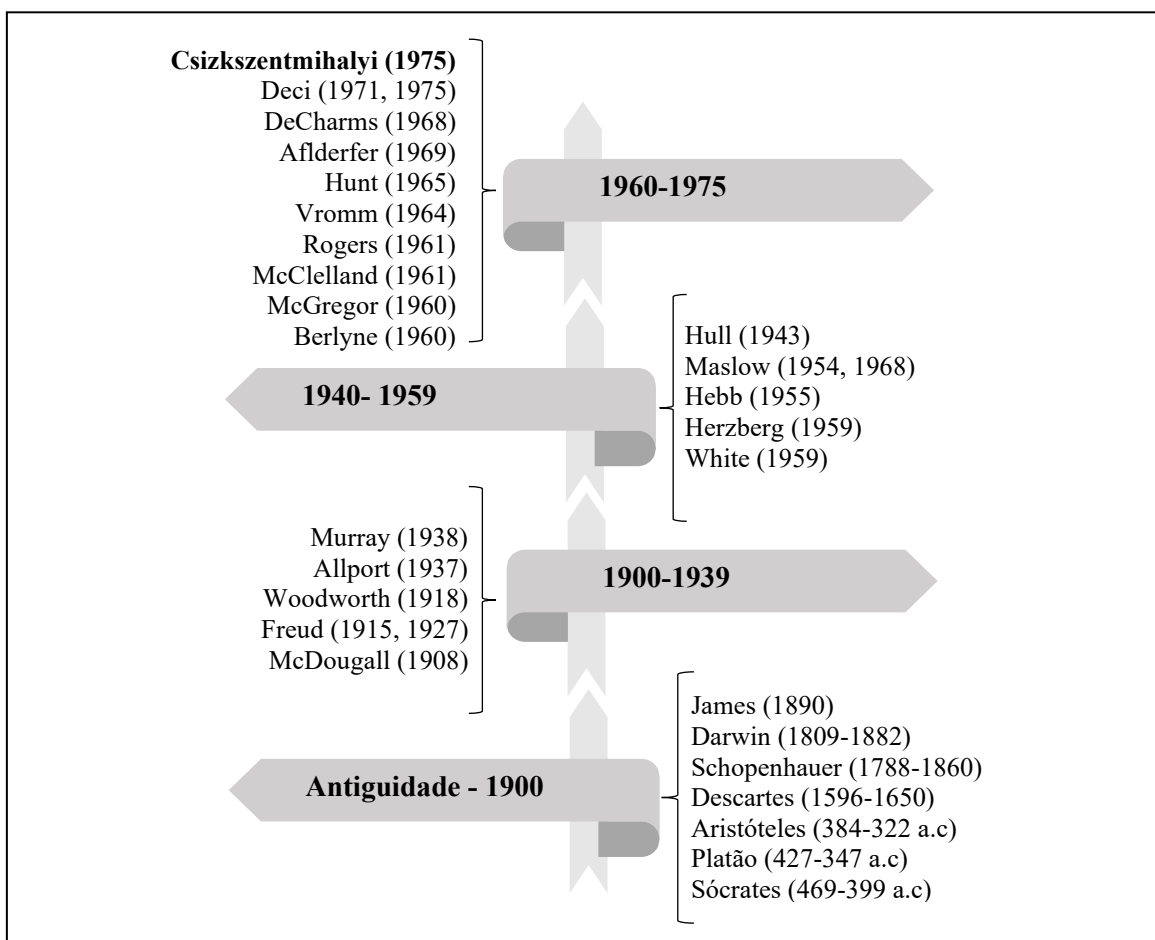
Ainda na década de 1960, Vromm (1964) destaca-se com a teoria da expectativa, que concentra atenção nas relações do indivíduo nas organizações. Esta assume que a força de motivação é estimulada e consciente, acionada e influenciada conforme a interação de expectativa, instrumentalidade e valência. Hunt (1965) também contribuiu para os estudos sobre a motivação intrínseca e seu papel no desenvolvimento psicológico, analisou o comportamento em termos cognitivos e estímulos. Para ele, o humano é como um sistema de processamento de informações, direcionados a estímulos otimamente incongruentes. Sua teoria do comportamento intrinsecamente motivado aduz que quando o estímulo é diferente das expectativas de alguém, pode-se alterar o estímulo (ou seja, assimilá-lo) ou alterar a expectativa (ou seja, acomodá-lo), mas em ambos os casos a pessoa estará operando para obter congruência (Deci & Ryan, 1985).

Entre as décadas de 70 e 80, DeCharms (1968), Deci (1971, 1975) e Deci e Ryan (1985) realizaram pesquisas relacionadas aos efeitos das recompensas extrínsecas e as implicações na motivação intrínseca dos indivíduos. Os preceitos de White (1959) e DeCharms, além de serem incorporados na teoria da autodeterminação, propostos por Deci e Ryan (1985), foram influentes nas pesquisas sobre motivação de realização (Engeser & Schiepe-Tiska, 2012). A teoria da autodeterminação (SDT) postula que existem dois tipos principais de motivação, intrínseca e extrínseca (Deci & Ryan, 2008). A SDT apresenta duas subteorias para uma compreensão mais sutil da motivação intrínseca e extrínseca, Teoria da Avaliação Cognitiva (CET) e Teoria da Integração Organizacional (OIT), que ajudam a explicar a motivação intrínseca em relação aos seus fatores sociais e os vários graus de fatores contextuais que influenciam a motivação extrínseca (Deci & Ryan, 2000).

Foi nessa base intelectual que Mihaly Csikszentmihalyi se interessou em suas investigações, com o intuito de saber por que os pintores, apesar do considerável desconforto físico (fome, sono, etc), se dedicavam à arte na ausência de recompensas extrínsecas

(Csikszentmihalyi, 2000). O autor se deu conta que o processo criativo dos artistas parecia intrinsecamente motivado e iniciou uma exploração sistemática da experiência associada. No início dos anos 1970, passou a entrevistar indivíduos sobre suas experiências subjetivas em uma variedade de atividades intrinsecamente motivadas, incluindo escalada, xadrez, dança, basquete e cirurgia. Esses estudos vieram a formar a base da Teoria do *Flow*, proposta por Csikszentmihalyi (1975) na obra *Boredom and Anxiety*.

Na Figura 2, ilustram-se os principais pesquisadores que direta ou indiretamente contribuíram para o desenvolvimento desta Teoria.



**Figura 2.** Influências para a Teoria do *Flow*  
Fonte: dados da pesquisa.

Em geral, as teorias da motivação concentraram-se na compreensão de fatores determinantes para os indivíduos se envolver ou deixar de se envolver em: (i) tarefas específicas (ex: relacionadas ao trabalho), (ii) esforços (tempo e recursos gastos) aplicados a essas tarefas; e (iii) manter o grau de o envolvimento nas tarefas ao longo do tempo (Knight & Waples, 2017). Nesta perspectiva, Csikszentmihalyi (1975, 1990) descreveu tarefas que invocam o *flow* a estados internos (intrínsecos) que servem como reforço motivacional para a execução das

tarefas por meio da associação entre suas características experienciais positivas nos níveis cognitivo e emocional e o desempenho antecedente da tarefa de indução de *flow*. O que sugere que a Teoria do *Flow* contribui para a literatura sobre motivação no trabalho, portanto, suas implicações para os processos incluídos nas modernas teorias da motivação merecem ser examinadas à luz do contexto de trabalho (Knight & Waples, 2017).

### 2.1.2 Teoria do *Flow*

A Teoria do *Flow* foi proposta por Mihaly Csikszentmihalyi na obra *Boredom and Anxiety*, publicada em 1975. No entanto, o próprio autor atribui à década de 1960 (principalmente entre 1963 a 1975) o período de concepção ou pré-história do conceito de *flow*. Foi na década de 1960 que Csikszentmihalyi, durante seu doutorado em Psicologia, se questionava sobre como seria possível explicar o ato de criação diante das limitações humanas e o que poderia desenvolver o completo envolvimento, concentração e absorção dos artistas quando estavam realizando seus trabalhos (Csikszentmihalyi, 1993). Entre os questionamentos que fundamentaram esta teoria, destacam-se: “porque as pessoas se envolvem voluntariamente em atividades difíceis, às vezes até perigosas, pelas quais não recebem recompensas extrínsecas discerníveis?”; “qualquer atividade seria capaz de gerar recompensas intrínsecas?”; “estas experiências intrinsecamente geram o mesmo sentimento?”; “todos os indivíduos apresentam a mesma tendência para ser intrinsecamente motivadas?” (Abuhamdeh & Csikszentmihalyi, 2012, p. 317).

Csikszentmihalyi (1975) denominou esse sentimento observado (*flow*) inicialmente de experiência autotélica, que é derivado de dois termos gregos, *auto* (self) e *telos* (meta), e refere-se a aqueles indivíduos que realizam atividades sem que necessitem de recompensas externas, ou seja, são motivados intrinsecamente por atividades direcionadoras a objetivos que exigem a produção de energia significativa (física ou mental) por parte dos atores (Csikszentmihalyi, 1975). Posteriormente, em conjunto com seus associados alterou o nome para *flow*, palavra de origem inglesa, que descreve a sensação que pessoas atribuem a sensação ou sentimento quando se envolvem em algo por si só: “parecia que eu estava sendo carregado pela corrente de um rio”, ou, “senti-me sem esforço, como uma pluma carregada pelo vento” (Csikszentmihalyi, 1975, p.36). Csikszentmihalyi (1975, p. 36) definiu esse estado dinâmico como “a sensação holística que as pessoas sentem quando agem com total envolvimento”.

Csikszentmihalyi (1988) constatou que os artistas não recebiam muitas recompensas extrínsecas (dinheiro, reconhecimento, fama) para motivá-los a realizar estes trabalhos, o que

os motivava era o processo da pintura em si. Fato que parecia inacreditável, trabalhar sem nenhuma razão, senão continuar trabalhando. Inclusive, as teorias psicológicas oferecidas até então, como o behaviorismo, predominante nos EUA, afirmavam que a motivação dos indivíduos era por recompensas futuras, ou que a motivação consistia em atenuar uma condição desagradável ou punição. Uma explicação possível até este momento seria uma forma de sublimação, porém, Csikszentmihalyi ainda não conseguia explicar como ela ocorria e se de fato era capaz de explicar o fenômeno que se identificara. Embora já constataste que um fenômeno parecido também ocorria com crianças, pessoas que praticavam esportes, jogadores de xadrez, que sentiam muita satisfação, despendiam tempo nas atividades e geralmente as realizavam porque estas experiências eram intrinsecamente compensadoras.

Ao se deparar com estas situações, Csikszentmihalyi encontrou apoio na psicologia humanista, principalmente com as pesquisas de Abraham Maslow. Maslow (1968), assim como Csikszentmihalyi, ao estudar artistas identificou que muitos indivíduos não trabalhavam com foco em recompensas extrínsecas, mas intrínsecas, por considerarem o trabalho compensador. Csikszentmihalyi (1988, p. 5) caracterizou este tipo de motivação como um desejo de autorrealização, que corresponde à “necessidade de descobrir as potencialidades e limitações de alguém através de atividade intensa e experiência”. Para Csikszentmihalyi (1988), estas atividades intensas levam a experiências culminantes, conceito mais próximo ao fenômeno que Csikszentmihalyi buscava compreender.

Embora observara elementos próximos ao que propunha Maslow para fenômenos também investigados inicialmente por Csikszentmihalyi, ainda permaneciam alguns pontos sem respostas. Por exemplo, que atividades levam o indivíduo a buscar recompensas intrínsecas? Seriam apenas atividades artísticas, esportivas? Poderia ser um fator biológico a razão de maior ou menor propensão ou aptidão? Sem ter de imediato estas respostas, Csikszentmihalyi (1988) continuou investigando a motivação intrínseca, pouco explorada no campo da psicologia até a década de 70. Embora tenham aumentado as pesquisas sobre motivação intrínseca no início da década de 70, Csikszentmihalyi (1988) destaca que várias destas referiam-se a estudos experimentais realizados em ambientes laboratoriais, e não em ambientes naturais como ele tinha interesse em compreender. Além disso, o autor destaca que as explicações das percepções e sentimentos individuais ou como essas experiências eram compensadoras não compreendiam interesses dos demais pesquisadores.

Um dos pioneiros a pesquisar o enfoque da motivação intrínseca é Richard de Charms (1968). Para ele, as pessoas que eram recompensadas por atividades que escolhiam espontaneamente, reduziam a quantidade de motivação intrínseca após serem recompensadas



externamente (Csikszentmihalyi, 1988). Edward Deci (1971, 1975), na Universidade de Rochester, ao realizar experimentos, também identificou que os indivíduos perdiam mais rapidamente o interesse na atividade que gostavam de fazer quando o dinheiro era usado como recompensa externa, diminuindo a motivação intrínseca, caso não fossem mais recompensados, comparado ao grupo de controle que não recebia recompensas.

Csikszentmihalyi (1975) queria compreender melhor o que são os recursos intrínsecos e o porquê de algumas pessoas desenvolver uma variedade de atividades diferenciadas não recompensadas extrinsecamente. Isso fez com que Csikszentmihalyi conduzisse pesquisas sobre pessoas que passavam muito tempo em atividades extenuantes, sem receber recompensas externas (dinheiro ou reconhecimento), como atletas amadores, mestres de xadrez, alpinistas, dançarinos, jogadores de basquete do ensino médio e compositores de música (Csikszentmihalyi, 1988). Buscava desvendar a partir das descrições e entrevistas com estes indivíduos os momentos que geravam esta grande satisfação. Em suas investigações, encontrou algumas características que eram comumente observadas por estes indivíduos ao desempenhar diferentes atividades e, assim, começou a descrever estes fenômenos como a experiência ou estado de *flow*. Isso levou à primeira declaração sobre *flow*, em seu livro de 1975, intitulado *Boredom and Anxiety*. No mesmo ano publicou o primeiro artigo sobre o *flow*, *Play and Intrinsic Rewards*, no *Journal of Humanistic Psychology*.

O primeiro livro publicado em 1975 sinaliza um marco histórico importante para o desenvolvimento do conceito de *flow*, no entanto, só gerou aplicações em diferentes populações a partir do final dos anos 70 e início dos anos 80. Esta publicação gerou, de imediato, pesquisas entre aqueles que estudaram as implicações psicológicas e sociológicas do tempo livre (brincadeiras, esportes, lazer e recreação) e na antropologia cultural. Na psicologia destacou-se com estudos sobre lazer, motivação intrínseca, felicidade e bem-estar subjetivo (Csikszentmihalyi, 1988). Assim, o período de 1975 a 1990 caracteriza-se como um período de desenvolvimento da Teoria do *Flow*. Entre as décadas de 1980 e 1990 houve avanços de pesquisas nos laboratórios de Csikszentmihalyi e colegas na Itália (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 1988; Massimini & Carli, 1988). Neste período, foi desenvolvida uma metodologia para mensurar o *flow*, denominada Método de Amostragem de Experiência (*Experience Sampling Methodology - ESM*). O ESM coleta dados dos participantes com o uso de *paggers*, em momentos repetitivos ao longo do tempo, registrando seus comportamentos, atitudes e experiências, o que permite averiguar os estados experienciais e dinâmicos do *flow*.

Durante a década de 80 e 90, o conceito de *flow* foi explorado principalmente por pesquisadores que estudavam experiências opcionais (lazer, jogo, esportes, arte) e por

pesquisadores que trabalhavam em contextos em que o estímulo da experiência positiva é especialmente importante (escolaridade formal) (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2009). Assim, a área educacional foi uma das primeiras áreas em que a Teoria de *Flow* foi aplicada, com destaque ao estudo de Mayers (1978), seguindo as recomendações de Csikszentmihalyi (1975), que sugeria a aplicação do modelo nesta área por referir-se a um ambiente em que as pessoas passam grande parte do tempo de suas vidas. Além destas áreas, o *flow* teve um impacto crescente nas esferas da cultura popular, do esporte profissional, dos negócios e da política (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2009).

No ano de 1988, Mihaly Csikszentmihalyi e Isabella Csikszentmihalyi, sua esposa, publicaram o livro intitulado *Optimal Experience: Studies of Flow in consciousness*. Em 1990, com intuito de alcançar um público mais amplo, Csikszentmihalyi publicou o livro *Flow: the psychology of optimal experience*. Csikszentmihalyi (1992) destaca que não se trata de um livro de autoajuda, mas que se refere a décadas de pesquisa sobre elementos positivos da experiência humana. Mesmo assim, o livro no ano seguinte já apontava entre a lista de *best-sellers*, passando a ser traduzido para diversos idiomas. No Brasil foi publicado pela editora Saraiva em 1992, intitulado “A Psicologia da Felicidade”.

Importante ressaltar que a Teoria do *Flow* entre as décadas de 70 a 90 foi assimilada teoricamente pela psicologia humanística (representada por Maslow e Rogers) ou como parte da literatura empírica sobre motivação intrínseca (representada por Deci e Ryan) (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2009). A partir da década de 90, além do reconhecimento motivacional, bem-estar subjetivo, felicidade e prazer proporcionados aos indivíduos, esta teoria passou a ganhar mais uma conotação. Em particular, ao final da década de 1990, Csikszentmihalyi foi convidado por Martin Seligman para discutir sobre uma proposta que resgatasse os aspectos positivos da psicologia, voltando a atenção ao indivíduo e que o tornariam mais feliz, por meio de métodos científicos robustos. Assim Seligman, em parceria com Csikszentmihalyi, estabeleceram a Psicologia Positiva. Desta forma, a Teoria do Flow desde o final dos anos 90 é reconhecida como uma teoria da Psicologia Positiva.

Em 1998, Csikszentmihalyi em parceria com outros colegas, iniciaram o projeto *The good work in business*, buscando trazer aplicações da Teoria do *Flow* no campo organizacional, necessidade observada desde 1975 até então, visto que grande parte das pesquisas e publicações tinham sido direcionadas à área da educação e esportes. Este projeto tinha como propósito explorar o *modus operandi* dos líderes de grandes empresas que alcançaram sucesso empresarial, bem como identificar os valores, objetivos, metas e motivações. Deste projeto surgiu o livro *Good work: when excellence and ethics meet* (Gardner, Csikszentmihalyi &

Dammon, 2001). No ano de 2003 Csikszentmihalyi também publicou o livro *Good business: leadership, flow and the making of meaning*, com relatos dos resultados obtidos no projeto de 1998 (Csikszentmihalyi, 2004). Com estes trabalhos ocorreu uma maior aproximação do *flow* ao contexto de trabalho, não somente por Csikszentmihalyi, como por outros pesquisadores.

Após esta data, além de livros e de outras autorias (ex: Engeser, 2012 - *Advances in Flow Research*; Fullagar & Delle Fave, 2017 - *Flow at Work, Measurement and Implications*), atenção foi dada ao *flow* no contexto de trabalho (ex: Bakker, 2005; Eisenberger et al., 2005; Demerouti, 2006; Salanova et al., 2006; Fullagar & Kelloway, 2009, Moneta, 2012, 2017). Segundo Fullagar e Kelloway (2013), o estudo do *flow* no trabalho começou a ganhar impulso após descobrir que ele pode ser considerado um estado mental experimentado pelos indivíduos, durante qualquer atividade de sua vida cotidiana. E que pode ser uma abordagem que considera alternativas para o funcionamento ideal ou esperado dos funcionários diante da complexidade dos fenômenos organizacionais, com efeitos positivos associados (Bakker, 2005; Salanova et al., 2006). Embora tenham sido reconhecidos os efeitos positivos do *flow*, ainda faz-se necessário compreender as condições de trabalho sob as quais o *flow* pode ser fomentado (Salanova et al. 2006), e identificar as consequências do *flow* associadas ao contexto de trabalho, que apesar de evidências empíricas, poucos estudos foram realizados sobre esse aspecto (Engeser & Schiepe-Tiska, 2012; Llorens & Salanova, 2017).

## 2.2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção contempla os argumentos teóricos que auxiliaram a consolidar as evidências empíricas desta pesquisa. Inicialmente discorre-se sobre o estado de *flow*, destacando seus aspectos conceituais, dimensões associadas e sua atuação no ambiente de trabalho. Na sequência apresenta-se argumentação sobre os Sistemas de Controle Gerencial, apontando suas principais vertentes e abordagens, tal como a adotada nesta pesquisa de controles formais habilitantes e coercitivos e Sistemas de Mensuração de desempenho. Logo após, são demonstrados os argumentos que circundam os constructos dependência de criatividade e avaliação de desempenho. Este último, abrange, além discussões relacionadas à vieses subjetivos decorrentes do processo de avaliação de desempenho, aos argumentos fundamentam as hipóteses desta pesquisa.

### 2.2.1 Estado de *flow*

O estado de *flow* foi denominado inicialmente como experiência autotélica (Csikszentmihalyi, 1975), embora seja também reconhecido por outras denominações, tais como: estado ótimo, estado ideal, experiência ótima ou ideal, na zona de experiência de pico. O termo mais adotado na literatura é *flow* (estado ou experiência). A experiência autotélica foi considerada por Csikszentmihalyi, em 1993, como uma característica particular dos indivíduos. Em conjunto, estes termos são relatados como um estado de sensação de fluidez e continuidade concentrada nas ações do indivíduo (Csikszentmihalyi, 1990; Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989). No Brasil, alguns pesquisadores de referência sobre a temática têm adotado a tradução de fluir ou fluxo, entretanto, neste estudo usa-se o termo original.

De maneira geral, o *flow* pode ser definido como um estado psicológico da mente que é tido como um fenômeno transitório, experienciado durante a realização de uma atividade específica em determinado nível de intensidade (Fullagar & Kelloway, 2009). Embora exista unanimidade na literatura do *flow* como um fator motivacional, ainda existem debates relacionados à classificação do *flow*. Se ele se dá como um fenômeno atrelado a um estado (que ocorre em dado momento do tempo – fator situacional) ou a uma característica (que depende de elementos dos indivíduos – fator disposicional). Em geral, o *flow* tem sido definido como um estado transitório, atrelado à natureza da tarefa executada (Fullagar & Kelloway, 2009).

Os estudos de *flow* tendem a ser mensurados a partir de experiências de *flow* (ex: por meio de escalas), que medem a tendência geral do indivíduo experimentar o *flow* (Fullagar & Kelloway, 2009). Nestas pesquisas é comum que seja solicitado aos entrevistados ou participantes que relembrem ou avaliem a frequência com que experimentaram características de *flow* (Jackson & Eklund, 2004). Explora ainda, em âmbito individual, outros elementos atrelados ao bem-estar, humor, felicidade e experiências subjetivas do indivíduo.

De forma geral, tem-se reconhecido que o *flow* pode ocorrer durante a execução de qualquer atividade que faça as pessoas se sentirem bem e motivadas, ao realizar uma atividade que vale a pena por si só (Llorens & Salanova, 2017). Assim, o conceito foi explorado principalmente em atividades voluntárias de artes, lazer e esporte, bem como contextos de estudos e atividades diárias (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989; Delle Fave & Massimini, 2005). No entanto, pesquisas também mostraram que a experiência do *flow* ocorre em atividades relacionadas ao trabalho e pode trazer implicações para este contexto (Csikszentmihalyi, 1975; Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989; Demerouti, 2006; Engeser & Schiepe-Tiska, 2012; Fullagar & Kelloway, 2009; Nielsen & Cleal, 2010; Salanova et al.,

2006). Este estudo concentra-se nesta linha de investigação, considerando a capacidade do *flow* interagir com fatores organizacionais (estrutura, pessoas e sistemas) e refletir em comportamentos no contexto de trabalho. Assim, na sequência exploram-se conceituações que sustentam a experiência de *flow*, dimensões e características do estado de *flow*.

### 2.2.1.1 Aspectos conceituais

O *flow* é reconhecido como um estado de motivação intrínseca, em que os indivíduos estão totalmente imersos na realização de suas tarefas, simplesmente pelo interesse em realizá-la, por considerá-la agradável (Csikszentmihalyi, 1990), trazendo, geralmente, implicações e consequências positivas para o indivíduo ou para a sociedade (Csikszentmihalyi 1997). Trata-se de uma “sensação holística que as pessoas sentem quando agem com total envolvimento” (Csikszentmihalyi, 1975, p. 4). Para estes indivíduos, as atividades são desenvolvidas, aqui e agora, não como compensação por desejos passados. E o seu desempenho é realizado sem expectativas de receber benefícios futuros, pois a atividade em si gera satisfação, o que representa a própria recompensa (Csikszentmihalyi, 1975, 1992).

A partir deste estado ótimo, o indivíduo sente-se cognitivamente eficiente, profundamente envolvido com os processos realizados, altamente motivado e com um elevado nível de satisfação (Csikszentmihalyi, 1975, 2000). De acordo com Asakawa (2010), no estado de *flow*, o indivíduo está em pleno funcionamento, alongando habilidades ao enfrentar os desafios ideais percebidos em uma atividade. A maior parte de sua atenção ou energia psíquica é direcionada à atividade em questão para expressar e realizar potenciais pessoais (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi 1988). Ao exercitar este estado psicológico, o indivíduo se sentirá, de forma simultânea, cognitivamente eficiente, motivado e feliz (Moneta & Csikszentmihalyi, 1996).

Nakamura e Csikszentmihalyi (2002) definem o *flow* como a experiência de trabalhar em plena capacidade, com intenso engajamento e ação sem esforço, onde as habilidades pessoais correspondem aos desafios exigidos. Em estado de *flow*, o indivíduo não está apenas aproveitando o momento, mas ampliando suas capacidades com a probabilidade de aprender novas habilidades e aumentar a auto-estima e a complexidade pessoal (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989).

De acordo com Demerouti (2006), embora a definição de *flow* não seja idêntica a de motivação intrínseca, definida por Deci e Ryan (1985) como um fator que está relacionado ao alcance de necessidades psicológicas básicas (em particular necessidades de competência e

autonomia), o *flow* é principalmente experienciado e direcionado por atividades e tarefas de trabalho específicas que levarão a comportamentos intrinsecamente motivados. Portanto, o *flow* demonstra ser uma abordagem vantajosa ao se investigar a motivação intrínseca (Csikszentmihalyi, 2000), principalmente atrelada ao contexto de trabalho.

Segundo Csikszentmihalyi (1975), o *flow* pode ser desencadeado por objetivos externos ao ser experimentado em qualquer atividade, e não apenas em atividades com uma natureza intrínseca. Engeser e Schiepe-Tiska (2012) sugerem que em um contexto de trabalho, o *flow* pode ser observado na distribuição de uma tarefa ao indivíduo, que o faça ficar completamente imerso nessa atividade enquanto a realiza. Com isso, de acordo com os autores, tem-se que um comportamento inicialmente motivado extrinsecamente que pode se tornar intrínseco durante o seu desempenho. Assim, as definições do *flow* podem se referir a um estado de imersão total em uma atividade, independente da pessoa realizar atividades ou tarefas associadas a razões intrínsecas e/ou extrínsecas.

Reconhece-se que o *flow* pode se manifestar em qualquer situação onde ocorram atividades contínuas, caracterizado principalmente pela ocorrência de uma fusão de ação e consciência, um sentido ampliado de tempo, um abandono da autoconsciência, um sentimento de estar no controle de sua ação e do ambiente, uma concentração total na tarefa em mãos, e recompensando intrinsecamente a ação sem a busca de recompensas externas para manter o comportamento (Csikszentmihalyi, 1975, 1990). Fullagar et al. (2017) ressaltam que a partir destas características positivas e recompensadoras, pode-se lançar luz sobre pelo menos uma das forças motrizes que levam as pessoas a investirem enormes quantidades de energia e recursos no domínio do trabalho.

### 2.2.1.2 Dimensões do estado de *flow*

A literatura sobre o *flow* tem questionado se ele pode ser definido como um construto de estado ou característica (Jackson & Eklund, 2004). Pela compreensão do *flow* como um estado psicológico da mente, ele ocorre de maneira transitória em um dado momento no tempo e com determinado nível de intensidade, e experimentado durante a realização de uma atividade específica. Já como uma característica psicológica do indivíduo, considera os fatores que o torna mais propenso à experiência de *flow*, independentemente da situação (Fullagar & Kelloway, 2009). É principalmente nesta linha que esta pesquisa se concentra.

Csikszentmihalyi inicialmente identificou seis fatores comuns apontados pelos entrevistados e participantes de sua pesquisa. Posteriormente identificaram-se nove dimensões

(Csikszentmihalyi, 1990) e mais recentemente passou-se a categorizar oito principais dimensões do estado de *flow*, com a junção de metas claras e o *feedback* imediato (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2009). Csikszentmihalyi (2000) sugere o agrupamento destas dimensões em dois principais grupos: (a) condições de *flow*, que correspondem às circunstâncias, ou condições necessárias que suscitem o *flow*; e (b) características de *flow*, que correspondem às sensações experimentadas pelos indivíduos durante o *flow*. Na Tabela 1 apresenta-se cada uma das principais dimensões.

**Tabela 1.** Dimensões do estado de *flow*

Dimensões	Descrição
<b>Equilíbrio entre desafios e habilidades</b>	Refere-se à necessidade da existência de um equilíbrio entre as oportunidades de ação (desafios) e a capacidade de ação (habilidade) dos indivíduos em realizar determinada tarefa.
<b>Metas claras</b>	O indivíduo necessita ter conhecimento sobre o que precisa ser feito para que o alcance dos objetivos ocorra com sucesso.
<b>Feedback imediato</b>	A existência de um retorno sobre seu desempenho auxilia o progresso em direção aos objetivos e a execução de ações.
<b>Sensação de controle</b>	Diz respeito ao sentimento de domínio ou de exercer controle sobre as situações, sem necessariamente ter que tentar estar no controle das ações que se executa (paradoxo do controle).
<b>Concentração profunda</b>	O indivíduo tende a apresentar uma concentração total na atividade realizada, focando sua atenção e energia nas tarefas realizadas, com um alto envolvimento e baixa distração.
<b>Foco temporal no presente/fusão da ação e consciência</b>	A energia psíquica é atrelada, quase ou totalmente, à realização da atividade no momento presente. O envolvimento torna-se automático e espontâneo, com pouca consciência do eu além do que se está fazendo.
<b>Distorção do tempo</b>	Representa o sentimento de transformação do tempo, por meio de uma desorientação temporal, perda da consciência da passagem do tempo.
<b>Perda da autoconsciência</b>	Relaciona-se com a perda da consciência de sua identidade ( <i>self</i> ), em que podem ocorrer sensações de ações sem esforços, ou pelo desaparecimento do seu “eu”, assim que a pessoa e a atividade se tornam um único elemento.
<b>Experiência autotélica</b>	Está atrelada à experiência dos elementos anteriores, e refere-se ao estado intrinsecamente recompensador que envolve um profundo sentimento de prazer e satisfação com a atividade, a qual é um fim de si mesma e por ser tão agradável se torna intrinsecamente motivadora.

**Fonte:** adaptado de Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper and Row. Fullagar, C.J., & Kelloway, E.K. (2009). Flow at work: An experience sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 595–615. doi: 10.1348/096317908X357903

Algumas destas dimensões são repetidamente consideradas como pré-condições do *flow*: equilíbrio entre desafios e habilidades, metas claras, *feedback* imediato e sensação de controle (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2009). Já as demais dimensões são consideradas características particulares dos indivíduos (Fullagar & Kelloway, 2009). Segundo Fullagar e Kelloway (2009), o *flow* foi evidenciado como um constructo predominantemente de estado (situacional) atribuível às flutuações das circunstâncias, ou seja, decorrentes de pré-condições para ocorrer. Porém, ele também pode ser observado como um estado disposicional. Neste, o

*flow* caracteriza a frequência do indivíduo despende energia psíquica em uma atividade de importância para ele, em que encontra desafios e para as quais desenvolveu habilidades (atividade principal) (Jackson, Eklund & Martin, 2010).

Em geral, pesquisas recentes sobre *flow* no local do trabalho vêm explorando e mensurando-o como um constructo global (Demerouti, 2006), ou por meio do modelo de *flow* baseado na pré-condição (Moneta, 2012) de equilíbrio dos desafios e habilidades (Eisenberger et al.; Delle Fave & Massimini, 2005; Fullagar & Kelloway, 2009). Estas abordagens unidimensionais, como o caso das FSS-2 e DFS-2, têm se demonstrado psicometricamente aceitáveis (Jackson & Eklund, 2004; Jackson & Marsh, 1996; Jackson, Martin & Eklund, 2008). Isso porque as escalas de classificação da escala curta (*Flow Short scale*) são as mesmas usadas pelas escalas longas (*Flow Long scale*), testadas e confirmadas empiricamente com base nas dimensões propostas por Csikszentmihalyi (1990) (Jackson et al., 2010). Nesta pesquisa, considera-se relevante a identificação do *flow* sob um aspecto global, que analisa as nove dimensões propostas por Csikszentmihalyi (1990), analisando-as sob o caráter disposicional, buscando avaliar diferenças individuais decorrentes, conforme a tendência de experimentar o *flow* em atividades específicas, como no ambiente de trabalho (Jackson et al., 2010).

### 2.2.1.3 O *flow* no ambiente de trabalho

Como se observou, o *Flow* tem sido reconhecido como um estado psicológico associado a altos níveis de motivação intrínseca (Csikszentmihalyi, 1975, 1990). Devido a sua natureza gratificante, atua como uma força motivadora para a excelência, já que os indivíduos serão motivados a fazer essa atividade novamente, para alcançar novamente esta experiência. Ao realizar estas atividades novamente, isso levará o indivíduo a definir metas mais desafiadoras e obter maiores habilidades. Assim, o *flow* pode ser considerado como um estado altamente funcional (alta concentração) e que pode promover melhor desempenho nas atividades associadas (Engeser & Schiepe-Tiska, 2012), quando ocorre um equilíbrio entre desafios e habilidades.

A Teoria do *Flow* reconhece que alguns indivíduos apresentam maior probabilidade de experimentar *flow* do que outras (Csikszentmihalyi, 1975, 1990, 2000), em que diferenças individuais ou de personalidade podem impactar na capacidade de vivencia-lo (Keller & Bless 2008; Keller & Blomann 2008), ou até mesmo uma necessidade individual experimenta-lo (Baumann & Scheffer, 2011). A capacidade e a necessidade de experimentar o *flow* variam entre os indivíduos (Baumann & Scheffer, 2011) e que a personalidade pode fazer com que os



indivíduos subestimem ou superestimem suas próprias habilidades e demandas de ação (Czikszentmihalyi, 1975).

Geralmente indivíduos que relatam frequências mais altas de características de *flow* apresentam maior predisposição para experimentar o *flow* (Fullagar & Kelloway, 2009). Estes indivíduos tendem a serem orientados para objetivos (Trama & Omna, 2017) e tarefas desafiadoras, visto que estas estimulam e impulsionam o seu crescimento (Czikszentmihalyi & Czikszentmihalyi, 1988; Trama & Omna, 2017). Além disso, segundo Baumann (2012), estes indivíduos podem apresentar maior capacidade de gerenciar o complexo equilíbrio entre a descoberta recompensadora de desafios e a construção de habilidades.

Indivíduos com maior frequência de experienciar o *flow* tendem a apresentar maior capacidade de gerenciar este equilíbrio (mesmo com demandas extremas, ou insuficientes), o qual é mantido por traços ou processos distintos, seja pela pura curiosidade e a necessidade de alcançar uma meta, pelo prazer e persistência, abertura à novidade e estreita concentração, integração e diferenciação, ou independência e cooperação (Csikszentmihalyi, Rathunde & Whalen, 1993; Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002). As evidências de Asakawa (2010) revelam que indivíduos que experienciam um maior *flow*, se caracterizam, em geral, como indivíduos ativos e totalmente engajados (altamente motivados ao fazer as coisas; trabalhando ativamente; totalmente absorvidos em realizar tarefas que gostaram; demonstrando o melhor de sua capacidade) e também encontrando algum significado em realiza-lo (esperança para o futuro; ter alta expectativa de suas próprias vidas; ter metas a cumprir; encontrando coisas que se tornam seus *hobbies* ou atividades favoritas), em comparação com suas contrapartes com menor *flow*.

Compreende-se, desta forma, que no local de trabalho estas características são importantes, pois além de refletir um efeito positivo na qualidade de vida dos indivíduos, facilitam o clima e o alcance dos objetivos organizacionais (Trama & Omna, 2017). Ilies et al. (2017) incentivam que os pesquisadores organizacionais analisem o impacto do *flow* com conceitos de realização e diferenças individuais na personalidade em fenômenos dos funcionários no local de trabalho. Pesquisas desta natureza podem ser capazes de capturar motivos implícitos e explícitos das interações com o ambiente (Schiepe-Tiska & Engeser, 2012).

## 2.2.2 Sistemas de Controle Gerencial

As definições de SCG têm evoluído no decorrer dos anos, passando de uma abordagem que se centrava prioritariamente na prestação de informações formais, financeiras e quantificáveis, para abordagens mais amplas, que incluem outros elementos informacionais úteis à tomada de decisão (Chenhall, 2003). Otley (2016) destaca que os estudos sobre SCG, em geral, permanecem ainda sem estrutura ou conteúdo acordado. Isso tem levado a resultados segmentados, por vezes difíceis de encontrar contribuições acumuladas, devido às pesquisas buscarem analisar fenômenos isolados. Entretanto, algumas abordagens mais recentes vêm empregando *frameworks* que promovem uma visão mais holística dos sistemas e seu emprego (tanto *design*, quanto uso) nas organizações, contemplando todos os elementos atrelados a este processo e interação (conjunto de sistemas, estruturas e pessoas).

Para Anthony (1965, p. 17), um SCG pode ser compreendido como “o processo pelo qual os gerentes asseguram que os recursos sejam obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na realização dos objetivos da organização”. Nesta visão, os distintos processos (planejamento estratégico, controle gerencial e controle operacional) se relacionam com a hierarquia organizacional e indicam os respectivos níveis gerenciais. No entanto, esta visão foi criticada por diversos pesquisadores da área, por expressar forte ênfase nos controles financeiros e contábeis (Merchant & Otley, 2007); reconhecimento separatista dos processos, por apresentar desconexão entre SCG e planejamento estratégico e controle operacional (Langfield-Smith, 2007; Otley, 1999); ênfase nos controles formais (geralmente contábeis), desconsiderando seu contexto mais amplo (Ferreira & Otley, 2009).

Para Simons (1995), o SCG apresenta significação mais ampla, ao reconhecer que o controle organizacional é constituído de diferentes formas de controle (como monitoramento direto ou controle social e cultural) e um foco sobre as questões informacionais (como são geradas, comunicadas e usadas). Para Simons (1995, p. 5), os SCG são definidos como "rotinas formais e baseadas em informações e procedimentos que os gestores usam para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais". Simons (1995) propôs a estrutura de quatro alavancas de controle (sistemas de crenças, sistemas de limites, sistemas de controle interativo e sistemas de controle diagnóstico), interconectadas para a implementação e controle da estratégia do negócio por meio de uma combinação adequada destes sistemas. A maneira de usar o sistema de controle é essencial para estabelecer se todas as alavancas são usadas e avaliar o equilíbrio ou tensões existentes.

Embora a abordagem de Simons (1995) tenha sido amplamente explorada e diversos estudos tenham discutido e avançado sobre suas implicações, principalmente associadas à inovação e criatividade, Ferreira e Otley (2009) apontam pontos positivos e negativos desta abordagem. Destacam a dificuldade de aplicabilidade universal (ex: subsidiárias – sistemas de limites e crenças). E também possui alguns conceitos embutidos que podem gerar interpretações subjetivas e ambíguas. Ferreira e Otley (2009) mencionam que dificilmente esta abordagem explica adequadamente o funcionamento de todo o SCG, principalmente em situações em que os controles informais são relevantes.

O *framework* estabelecido por Otley (1999), segundo Ferreira e Otley (2009), apresenta algumas características comuns e pontos de contato com a abordagem de Simons (1995). Principalmente no que se refere à estratégia como principal recurso e nas consequências do uso das informações provenientes no comportamento dos funcionários. Para Otley (1999, p. 364), o SCG “fornece informações que se destinam a serem úteis para os gestores no desempenho de seu trabalho e auxiliar as organizações no desenvolvimento e manutenção de padrões viáveis de comportamento”. Esta abordagem foi estendida por Ferreira e Otley (2009) para torna-la mais abrangente aos estudos dos SCG. Propuseram doze questões que buscam fornecer *insights* sobre os vários aspectos do projeto e uso de PMS, e uma estrutura que pode ser usada para estruturar as investigações. As questões estão relacionadas a: (1) visão e missão, (2) fatores-chave de sucesso, (3) estrutura organizacional, (4) estratégias e planos, (5) medidas-chave das principais medidas de desempenho, (6) estabelecimento de metas – nível de desempenho, (7) avaliação de desempenho, (8) sistema de recompensas, (9) fluxos de informações de *feedback* e *feed-forward* e sistemas de redes, (10) tipo de uso do PMS, (11) mudança no PMS e (12) força e coerência dos *links* (PMS vs uso). Outros dois fatores (culturais e contextuais) estão além da estrutura do PMS e são considerados como influências externas.

Merchant e Van der Stede (2007) também propuseram uma abordagem, que abrange tanto os controles formais (resultado e ação) quanto os controles informais (culturais e pessoais). Estes podem ser usados de maneira mais (ou menos) rígida e flexível de controles. Reconhecem que os indivíduos atuam em apoio (ou não) aos interesses da organização e que o comportamento humano é um fator que deve ser controlado para evitar divergências em relação aos objetivos estabelecidos. Assim, os SCG possuem a finalidade de levar a uma maior probabilidade de alcance dos objetivos organizacionais.

Na tentativa de uma abordagem mais ampla, Malmi e Brown (2008) propuseram uma tipologia conceitual de um pacote de SCG. Sua abordagem é consistente com as abordagens de Otley (1999) e Ferreira e Otley (2009), contudo proporciona um entendimento mais abrangente.

Os autores adotam o termo pacote por considerarem que sistemas individuais são projetados e implementados por diferentes atores em diferentes momentos no tempo. O ponto central é que os SCG direcionam o comportamento dos funcionários. Sua estrutura considera: (1) na base do sistema de controle, a integração de controles administrativos (estrutura de governança, estrutura organizacional, políticas e procedimentos); (2) intermediando as operações aparecem os controles de planejamento (planejamento de longo prazo, planejamento de ações), controles cibernéticos (orçamentos, medidas financeiras, medidas não financeiras e medidas híbridas de desempenho), e recompensas e remunerações; (3) no topo estão os controles culturais (compostos por clãs, valores e símbolos).

Todas as abordagens de alguma maneira indicam que os SCG influenciam os comportamentos dos membros de uma organização e precisam ser considerados devido aos seus reflexos na gestão. Entretanto, estas propostas diferem quanto à sua estrutura e ênfase de atenção. Enquanto algumas propostas focam mais atenção ao *design* dos SCG (ex: Malmi & Brown, 2008), outros focam no seu uso e nas mudanças (ex: Ferreira & Otley, 2009; Simons, 1995). Radtke e Widener (2016) destacam que uma linha emergente da literatura, com *insights* sobre ambas as preocupações, é a abordagem de Adler e Borys (1996) sobre formalização dos controles coercitivos e controles habilitantes, que fornece um melhor entendimento destes processos e o SCG. Os conceitos da formalização habilitante e coercitiva incluem tanto o objetivo do sistema quanto a maneira como os gestores se comunicam sobre questões relacionadas a ele (Ahrens & Chapman, 2004; Chapman & Kihn, 2009; Hartmann & Mass, 2011; Wouters & Wilderom, 2008).

Presume-se nesta pesquisa, tal como descrito por Hartmann e Mass (2011), que a abordagem proposta por Adler e Borys (1996) é mais abrangente ou parcimoniosa que outras estruturas gerenciais anteriormente propostas (ex: Burchell et al., 1980; Hopwood, 1972; Simons, 1995) e apresenta melhor embasamento empírico. Hartmann e Mass (2011) ressaltam que Adler e Borys (1996) identificam uma dicotomia fundamental, e apresentam uma estrutura analítica, desenvolvida para ajudar os pesquisadores a compreender as práticas organizacionais, fundamentada teoricamente e firmemente enraizada na literatura acadêmica, em que se provou empiricamente por pesquisas na contabilidade gerencial ser informativa.

Neste estudo, compreende-se o SCG como um termo amplo que engloba a contabilidade gerencial e inclui diversos controles organizacionais (Chenhall, 2003). Centra-se atenção ao PMS, que está incorporado no sistema de informação contábil mais amplo dos SCG (Burney, Radtke & Widener, 2017), na abordagem de Adler e Borys (1996). Para tal, assume-se que o PMS é considerado um mecanismo influenciador dos comportamentos dos indivíduos

no trabalho (para fins de controle) (Burney et al., 2017), por atuar nas percepções e interpretações das relações entre os usuários das informações gerenciais e a gestão organizacional (Mahama & Cheng, 2013), com efeitos mais positivos (interações comportamentais e motivacionais) quando configurados de maneira habilitante, incitando a participação e o envolvimento dos usuários dos sistemas e suas interfaces.

#### 2.2.2.1 Sistemas de controle habilitantes e coercitivos

Adler e Borys (1996), ao tentar uma reconciliação das visões (positiva e negativa) associadas à burocracia, propõem um novo modelo conceitual, trazendo uma reconciliação teórica dos pontos contraditórios em relação às principais características da formalização burocrática. Fazendo uma ponte da formalização como uma tecnologia organizacional (projetos de tecnologia e equipamentos), os autores sugerem que a formalização é projetada para permitir que os funcionários dominem suas tarefas (controle habilitante) ou projetada para coagir o esforço e a conformidade dos funcionários (controle coercitivo). A partir do projeto de cada uma destas lentes, tem-se resultados atitudinais diferentes dos funcionários.

Os resultados do estudo de Hempel, Zhang e Han (2012), por exemplo, demonstraram que a formalização organizacional desempenha um papel significativo no fornecimento de previsibilidade, orientação e clareza para as organizações. Ademais, a formalização pode atuar positivamente na promoção do empoderamento dos funcionários e ajudar a esclarecer a gama de comportamentos admissíveis dos funcionários, fornecendo uma compreensão de como o resto da organização opera.

De acordo com Adler e Borys (1996), as contradições das pesquisas sobre os efeitos atitudinais da formalização e burocracia decorrem do fato destas estarem associadas a efeitos negativos sobre o bem-estar dos funcionários, principalmente por considerar a existência de uma revogação da autonomia individual e desutilidade do trabalho. No entanto, atitudes positivas dos funcionários podem ser observadas se consideradas a função técnica da burocracia (habilitando o funcionário), em que o trabalho pode ser gratificante, e não uma desutilidade e revogação da autonomia (coagindo o funcionário). Com isso, a existência de procedimentos formais adequadamente projetados e implementados serão melhor assimilados pelos funcionários, principalmente se facilitam o desempenho de suas tarefas.

A abordagem sugerida por Adler e Borys (1996) tem sido usada para compreender as características distintivas dos diferentes tipos de regras e como esses tipos são formulados e implementados (Adler & Borys, 1996). Estes sistemas serão percebidos positivamente quando

os gestores sentirem que os sistemas lhes permitem dominar melhor suas tarefas de trabalho (habilitante). Entretanto, se os gestores sentem que a formalização é uma tentativa da alta gerência de coagir esforço e conformidade dos gestores, os sistemas tendem a ser percebidos de maneira negativa (coercitivo) (Jordan & Messner, 2012).

Segundo Ahrens e Chapman (2004), a formalização coercitiva é especificada por regras impostas pelos membros organizacionais, com a finalidade de produzir um sistema infalível. Ao ser usado como dispositivo de controle da alta gestão, tenta forçar a conformidade dos funcionários (Wouters & Wilderom, 2008). Nesta concepção do sistema, as rotinas e regras são predefinidas e as expectativas detalhadas com o intuito de restringir ou punir ao invés de promover e apoiar as práticas produtivas (Free, 2007). O usuário, neste contexto, representa uma fonte de problemas, que devem ser eliminados, com a redução do operador do circuito de controle (Adler & Borys, 1996). Isso leva os funcionários a ter opções limitadas de ação ao lidar com eventualidades (Ahrens & Chapman, 2004).

Na formalização habilitante, considera-se a inteligência dos trabalhadores ao projetar procedimentos de trabalho que não sejam à prova de falhas, mas que permitem que os funcionários sejam capazes de lidar de maneira eficaz com contingências inevitáveis (Ahrens & Chapman, 2004). Um sistema projetado desta forma busca suportar os usuários (Ahrens & Chapman, 2004), facilita sua usabilidade, possibilita intervenções efetivas para correção de problemas, por meio de procedimentos que fornecem uma memória organizacional ao capturar as lições aprendidas da experiência e alavancar as habilidades dos usuários (Adler & Borys, 1996). Potencializa a inteligência dos usuários ao lhes dar a liberdade de inovar em meio a contingências, eventos inesperados e obstáculos que possam impedir as metas, os objetivos e a produtividade da organização (Free, 2007). Permite que os funcionários se sintam capacitados ou motivados pelas regras e sistemas em vigor, já que os controles habilitam seu trabalho (Wouters & Wilderom, 2008).

Reconhece-se que os sistemas habilitantes buscam “mobilizar conhecimento e experiência locais em apoio aos objetivos centrais” (Ahrens & Chapman 2004, p. 296) e que são capazes de criar um contexto de relacionamentos flexíveis, descentralizados que estimulam o domínio de tarefas, a participação intergrupar, a comunicação explícita e a confiança (Adler & Borys, 1996). Sistemas habilitantes são reconhecidos como aqueles que dão suporte aos funcionários para que eles consigam realizar melhor suas atividades (ao fornecer *feedback*, identificar problemas, revelar oportunidades de melhoria, auxiliar na priorização de ações, etc.) (Wouters & Wilderom, 2008). São controles percebidos pelos funcionários como facilitadores de suas responsabilidades, e não como simples dispositivos de controle para uso pela gerência

sênior (Adler & Borys 1996; Ahrens & Chapman 2004; Free 2007; Wouters & Wilderom 2008; Wouters, Roijmans, 2011).

Ambas as lentes (coercitivas e habilitantes) contrastam com os tipos de formalização a partir de três elementos: as características do sistema, o processo do projeto e o sistema operacional e a implementação do sistema (Adler & Borys, 1996). As características do sistema identificam e gerenciam os SCG, influenciam o processo de *design* e metas que governam a organização. Pode ser usado para melhorar o gerenciamento operacional a partir de quatro recursos do *design* do sistema: reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004). Na Tabela 2 apresentam-se as características do sistema habilitante.

**Tabela 2.** Características dos SCG Habilitantes e Coercitivos

<i>Reparo</i>	<i>Flexibilidade</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gera procedimentos que facilitam respostas a contingências reais de trabalho, tornando os erros fáceis de corrigir.</li> <li>▪ Procura integrar processos de reparo com operações de rotina.</li> <li>▪ Aproveita o potencial dos usuários (inteligências, habilidades) para atuação no desenvolvimento de soluções e melhorias</li> <li>▪ Considera os usuários confiáveis, capazes de discutir problemas práticos com regras e padrões organizacionais, e com contribuições para o seu desenvolvimento de acordo com os critérios de usabilidade.</li> <li>▪ Permite que os usuários reparem e melhorem o sistema (ou o processo em si) em caso de avaria ou problema</li> <li>▪ As avarias e reparos e se tornam oportunidades de melhoria e os desvios dos métodos sinalizam necessidade de maiores treinamentos ou revisões.</li> <li>▪ Exemplo: permitir que os gerentes tenham a capacidade de modificar a definição e a mensuração de indicadores de desempenho, se considerado apropriado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Refere-se à flexibilidade dos critérios dos membros da organização no que diz respeito ao uso de sistemas de controle.</li> <li>▪ Os usuários podem tomar decisões de controle depois que os sistemas de ativação fornecerem informações.</li> <li>▪ Permite que os usuários gerenciem melhor seu trabalho.</li> <li>▪ Incentivam os usuários a modificar a interface e adicionar funcionalidade para atender às demandas de trabalho específicas.</li> <li>▪ Os desvios não são apenas riscos, mas também oportunidades de aprendizado.</li> <li>▪ Os funcionários apresentam discrição para o uso dos controles e podem desativá-los.</li> <li>▪ Podem realizar modificações nas interfaces e adicionar funcionalidade para atender às demandas de trabalho específicas.</li> <li>▪ Exemplo: os gestores podem adotar controles para apoiar o trabalho e melhorar a qualidade das atividades de seus funcionários, possibilitando ajustes.</li> </ul>
<i>Transparência Interna</i>	<i>Transparência Global</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os usuários são capazes de entender e compreender a lógica da função interna de um sistema, do funcionamento dos processos locais.</li> <li>▪ Fornece aos usuários visibilidade dos processos que eles regulam (mecanismos de controle em vigor), explicando seus principais componentes e codificando rotinas de práticas recomendadas.</li> <li>▪ Codifica experiências de melhores práticas e os usuários recebem <i>feedback</i> sobre seu desempenho.</li> <li>▪ Em caso de contingências, possibilita ao usuário interagir de forma criativa com o equipamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Refere-se à inteligibilidade e visibilidade dos funcionários do sistema e ambiente mais amplo</li> <li>▪ Os usuários entendem as implicações de seu trabalho, o lugar dos processos locais dentro da organização como um todo e como eles se encaixam na organização.</li> <li>▪ Entender sobre todo o processo é considerado um recurso valioso (para otimizar o desempenho e identificação de oportunidades de melhoria).</li> <li>▪ Os funcionários recebem uma ampla variedade de informações contextuais projetadas para ajudá-los a interagir de forma criativa com a organização.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sob demanda, as informações de <i>status</i> do sistema estão disponíveis de forma inteligível para a correção de erros.</li> <li>• Exemplo: As medidas de desempenho são compreensíveis para os funcionários e os valores das metas de desempenho precisam ser comunicados aos gerentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informações além do domínio específico estão disponíveis.</li> <li>• Exemplo: Em um PMS, os funcionários conhecem claramente os objetivos estratégicos gerais (no nível corporativo) e a contribuição específica das operações locais (medidas funcionais) para alcançar esses objetivos estratégicos gerais.</li> </ul>
---	---

**Fonte:** elaborado com base em: Adler, P.S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 4(1), 61–89. doi: 10.2307/2393986; Ahrens, T., & Chapman, C. (2004). Flexibility and efficiency in a UK restaurant chain. *Contemporary Accounting Research*, 21 (2), 271–301. doi:10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X; Wouters, M., & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4), 488-516. doi:10.1016/j.aos.2007.05.002; Jordan, S., & Messner, M. (2012). Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 544-564. doi:10.1016/j.aos.2012.08.002; Jørgensen, B., & Messner, M. (2009). Management control in new product development: The dynamics of managing flexibility and efficiency. *Journal of Management Accounting Research*, 21(1), 99-124. doi:10.2308/jmar.2009.21.1.99

As características sinalizadas referem-se ao extremo da lógica habilitante. No outro extremo, coercitivo, a lógica subjacente é a de existência de regras e procedimentos que restringem e inibem a promoção e o apoio de práticas produtivas, uma vez que os usuários são encarados como uma possível fonte de problemas. Consequentemente, estes possuem restrições ao acesso a informações e suas ações são limitados para atuar com discrição caso ocorram contingências. Por essa ótica, a relação pode ser vista como uma configuração unilateral, com informações que são impostas de cima para baixo, baseadas em centralização, rotinas predefinidas e especificação de regras e expectativas detalhadas para a realização das tarefas (Adler & Borys 1996; Ahrens & Chapman 2004; Wouters & Wilderom 2008).

Um conhecimento mais amplo dos recursos de cada uma destas características, seja pela lógica coercitiva ou habilitante, permite que os membros da organização tenham uma compreensão sobre suas tarefas operacionais específicas no contexto dos objetivos organizacionais (Ahrens & Chapman, 2004). Embora as características dos sistemas (habilitantes / coercitivos) já tenham sido investigadas empiricamente anteriormente (Ahrens & Chapman 2004; Burney et al., 2017; Chapman & Kihn 2009; Coyte, 2019; Free 2007; Jørgensen & Messner, 2009; Jordan & Messner, 2012; Souza & Beuren, 2018; Van der Hauwaert & Bruggeman, 2015). Ainda são escassas as investigações que discutiram suas implicações específicas dentro do SCG.

Embora se reconheça que um sistema de controle mais habilitante permite que os gestores (usuários) se envolvam de forma mais ativa sobre os processos do sistema (Wouters & Wilderom, 2008) e são mais prováveis de serem percebidos favoravelmente pelos usuários (Jordan & Messner, 2012). Tanto os controles habilitantes quanto os coercitivos exercem diferentes reflexos comportamentais de seus usuários e também de interação entre estes e a



organização. Burney et al. (2009) e Mahama e Cheng (2013) destacam que a literatura contábil reconhece que as respostas atitudinais e comportamentais dos indivíduos (membros, usuários das organizações) aos SCG e suas práticas são influenciadas significativamente por suas percepções. São relevantes as investigações que considerem além do projeto técnico, o exame direto do papel da percepção gerencial dos usuários, uma vez que as percepções e interpretações dos indivíduos moldam as reações (comportamentais e atitudinais) conforme percebem ativamente um sistema gerencial e o contexto de seus ambientes de trabalho.

Assim, a probabilidade de ocorrência de atitudes positivas por parte dos funcionários em relação aos sistemas formais será maior quando o *design* deste contribuir para a melhoria de seu desempenho e, não prejudicar suas tarefas e rotinas, como ocorre quando a administração tentar coagir o esforço e a conformidade de seus trabalhadores, o que leva a atitudes mais negativas (Wouters & Roijmans, 2011). Isso indica que a formalização habilitante oferece melhores resultados em relação ao comportamento gerencial (Van der Hauwaert & Bruggeman, 2015). Além disso, o estudo recente de Coyte (2019) revela que ao ampliar normas comportamentais e práticas de trabalho que propiciem seus usuários a participação, cooperação, comunicação, responsabilidades, há um aumento do acesso e partilha de informações e práticas, incluindo a codificação de procedimentos operacionais, podendo gerar efeitos benéficos a toda estrutura organizacional.

Este estudo concentra atenção específica à característica da transparência interna e sua atuação nos comportamentos individuais. Assume-se que uma alta transparência interna está associada à lógica habilitante, e uma baixa transparência interna está associada à lógica coercitiva, tal como o estudo de Mahama e Cheng (2013). Enquanto o funcionário, em uma organização que apresenta um *design* dos SCG com característica de alta transparência interna, tem clareza do funcionamento e *status* das práticas internas, com uma ampla divulgação de informações e decisões; num *design* de baixa transparência interna, o funcionário tem uma limitação em relação ao funcionamento e práticas internas, geralmente restritas às suas funções e desempenhos, e com baixo acesso às informações e decisões (Adler & Borys 1996; Ahrens & Chapman, 2004; Free, 2007).

Estudos evidenciados à luz dos SCG habilitantes e coercitivos estendem seus efeitos na área gerencial sobre diversos mecanismos de controle: orçamentos (Chapman & Kihn, 2009; Hartmann & Maas, 2011; Henttu-Aho, 2016), sistemas de custeio (Mahama & Cheng, 2013; Souza, Anzilago & Beuren, 2017), SCG em geral (Ahrens & Chapman, 2004; Beuren & Santos, 2019; Coyte, 2019; Free, 2007; Ferry & Ahrens, 2017; Jørgensen & Messner, 2009; Naranjo-Gil & Hartmann, 2006; Yakimova, Owens & Sydow, 2019), relatórios gerenciais (Oyadomari

et al., 2018) e sistemas de mensuração de desempenho (PMS) (Burney et al., 2017; Englund & Gerdin, 2015; Groen, et al., 2012; Jordan & Messner, 2012; Souza & Beuren, 2018; Stormi, Laine & Korhonen, 2019; Van der Hauwaert & Bruggeman, 2015; Wouters & Roijmans, 2011; Wouters & Wilderom, 2008). Embora, grande parte dos estudos não tenha analisado separado ou isoladamente os efeitos das características e suas distintas implicações conforme suas configurações (coercitiva vs. habilitante), os estudos sobre o PMS vêm demonstrando a sua capacidade em atuar no âmbito comportamental dos indivíduos. Portanto, é objeto de investigação desta pesquisa analisar os efeitos decorrentes das configurações do *design* do SCG (habilitantes e coercitivos) por meio da característica da transparência interna do PMS.

#### 2.2.2.2 Sistemas de Mensuração de Desempenho

Um Sistema de Mensuração de Desempenho (*Performance Measurement Systems - PMS*) é composto por várias medidas de desempenho que permitem monitorar o alcance dos objetivos organizacionais, auxiliam na formulação de estratégias, especificam ações operacionais necessárias à implementação e na definição de metas em relação ao desempenho atual (Wouters & Wilderom, 2008). O PMS pode contemplar, por meio de medidas quantificadas, os níveis de desempenho antecipados, processos adotados na avaliação de desempenho, recompensas e condições sobre as quais podem ser obtidos e fluxos de informações para monitorar e comunicar níveis de desempenho dos seus funcionários e da gestão como um todo (Ferreira & Otley, 2009). O conjunto de métricas usadas pelo PMS busca quantificar a eficiência e eficácia das ações de uma organização (Neely, Gregory & Platts, 1995). Pode compreender medidas financeiras e não financeiras, internas e externas, que atuam tanto retrospectivamente como podem ser voltadas para o futuro, impactando o ambiente em que atuam (Bourne, Neely, Mills & Platts, 2003), com o intuito de serem usadas para operacionalizar os objetivos estratégicos (Ittner, Larcker & Meyer, 2003).

Avaliar o desempenho para fins informativos ou motivacionais, independentemente do nível organizacional avaliado, é um dos papéis dos PMS. Presume-se que os PMS fornecem infraestrutura de suporte, que pode usar desde métodos simples de coleta e análise de dados a sofisticados sistemas de informações. Os PMS envolvem processos específicos de fornecimento de informações, *design* de medidas e captura de dados, independentemente de como esses processos são conduzidos (Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012). Os PMS podem ser vistos como “mecanismos, processos, sistemas e redes formais e informais em evolução usados pelas organizações para transmitir os principais objetivos e metas da administração, para

auxiliar o processo estratégico [...] e apoiar e facilitar o aprendizado e a mudança organizacional” (Ferreira & Otley, 2009, p. 264).

De acordo com Franco-Santos et al. (2012), a literatura apresenta três principais categorias de consequências dos PMS: (1) comportamento das pessoas, compreende as ações ou reações dos usuários do sistema (funcionários, gestores) e os seus mecanismos cognitivos subjacentes (ex: motivação, participação, cooperação e percepções); (2) capacidades organizacionais, referem-se às consequências associadas a processos, atividades ou competências específicas que permitem à organização executar e obter vantagens competitivas (ex: alinhamento estratégico, inovação, aprendizado organizacional); e (3) consequências de desempenho, compreende os diferentes efeitos que os sistemas podem ter nos resultados financeiros e não financeiros em todos os níveis da organização (ex: desempenho da empresa, da equipe e gerencial, aprendizado organizacional).

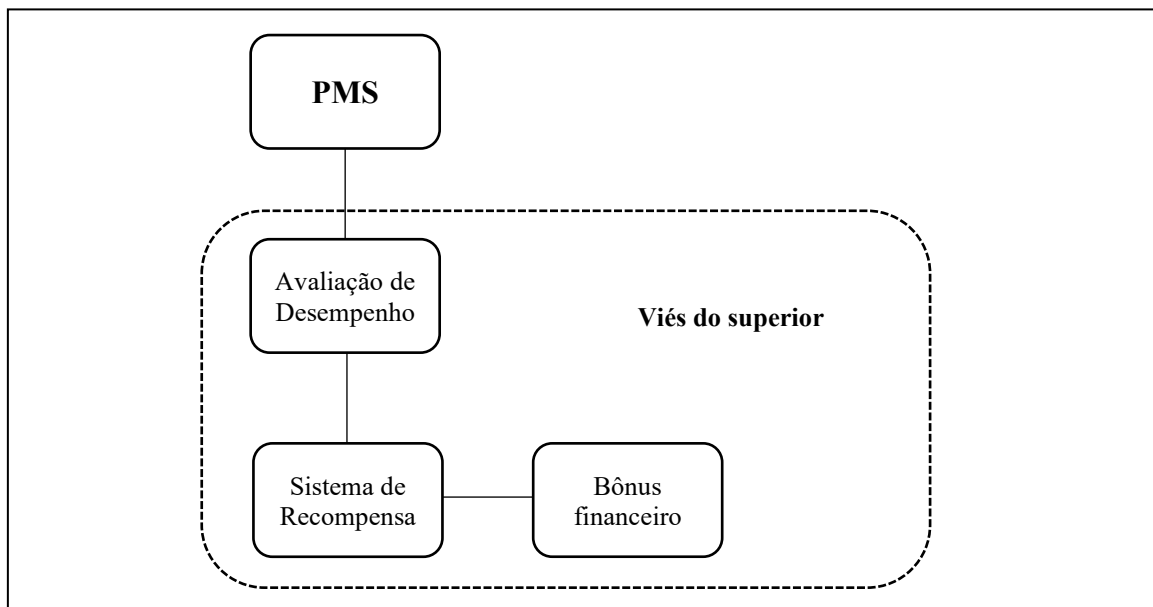
Estudos mais recentes vêm reconhecendo a necessidade de evidenciar os reflexos naqueles sujeitos (usuários, funcionários, gerentes) cujo desempenho está sendo avaliado, ou ainda, para o qual os sistemas mobilizam suas condutas diárias (Englund & Gerdin, 2015). Dessa maneira, os PMS passam a ser vistos sob a ótica da percepção dos funcionários como habilitantes do seu trabalho e não apenas como um dispositivo de controle para uso da alta gerência (Wouters & Wilderom, 2008). Visto como um elemento que pode ser usado para melhorar o comportamento organizacional (Kaplan & Norton, 1992), na medida em que transforma dados em medidas de desempenho, que atuam no controle das operações e no comportamento dos funcionários, fazendo com que percebam que estes lhes permitem desempenhar melhor suas tarefas (Burney et al., 2017).

Os PMS estão relacionados a um conjunto de recompensas e sistemas de incentivos (monetários e não monetários), que constituem elementos fundamentais dos SCG, também atuam no arsenal motivacional de uma organização (Rynes, Gerhart & Parks-Leduc, 2005). Isso ocorre pelo fato de os PMS contemplar elementos informacionais e de comunicação (*feedback*, *feedforward*) que podem afetar tanto no âmbito psicológico, incrementando o desempenho individual, como no desempenho gerencial (Hall, 2008). Os PMS podem aumentar a clareza dos papéis dos funcionários (Hall, 2008) e apoiar-los em suas tarefas diárias, de modo que os principais processos e resultados se tornem mais transparentes e se enquadrem num contexto maior (Groen et al., 2012).

Franco-Santos e Otley (2018) destacam que o PMS pode ser compreendido por um conjunto de subsistemas (avaliação de desempenho, recompensas / incentivos, *feedback*, etc.). E pode ser interessante investiga-los como fatores inter-relacionados. Para Ferreira e Otley

(2009), avaliação de desempenho se refere a quais processos a organização segue para avaliar o desempenho de um indivíduo, um grupo e/ou a organização, tendo como base principal informações objetivas (ex: sistemas de informação), subjetivas (opiniões e percepções humanas) ou ambas. Já os sistemas de recompensas são usados pelas organizações conforme o alcance ou não das metas de desempenho ou outros aspectos avaliados. As recompensas podem ser tanto financeiras (ex: bônus e aumentos salariais), quanto recompensas não financeiras (ex: reconhecimento e promoções) (Ferreira & Otley, 2009).

Os sistemas de recompensas são usados para motivar os indivíduos a alinhar seus próprios objetivos com os da organização (Hopwood, 1972), mas esta relação com o desempenho é complexa (Ferreira & Otley, 2009) e demonstra a relevância de novas investigações que envolvam não somente a interação do PMS com estes subsistemas, mas também que explorem como estes subsistemas podem ser influenciados pelo *design* do PMS, e características motivacionais. Ou ainda, como estes elementos podem influenciar o comportamento dos gerentes em apresentar vieses no processo de atribuição de bônus aos seus subordinados (recompensas). Na Figura 3, ilustra-se a interação do PMS com seus subsistemas e evidencia-se o foco desta pesquisa.



**Figura 3.** PMS e subsistemas

Nesta pesquisa, conforme a Figura 3, analisam-se os efeitos da avaliação de desempenho que podem estar atrelados ao *design* do PMS dentro de uma abordagem (baixa/alta) de formalização habilitante.

### 2.2.2.3 Sistemas de Mensuração de Desempenho habilitante

Um PMS habilitante pode orientar os funcionários no contexto estratégico da organização, preservando sua autonomia e garantindo maior envolvimento no processo de desenvolvimento e implementação do sistema (Wouters & Wilderom, 2008). Na Tabela 3 apresentam-se alguns estudos que exploraram o PMS, pautados na abordagem de Adler e Borys (1996), para investigar variáveis de resultado em nível individual (comportamentos e atitudes dos usuários) e em outros âmbitos (organizacional).

**Tabela 3.** Estudos sobre PMS Habilitantes

Autores	Ano	Abordagem de Adler e Borys (1996)			Tipo de Pesquisa		Variáveis de análise	
		Características do Sistema	Processo de Design	Implementação do Sistema	Qualitativa (Estudo de Caso)	Quantitativa (Survey)	Comportamentais e atitudinais	Outras
Wouters e Wilderom	2008		X	X	X		X	
Wouters e Roijmans	2011		X	X	X		X	
Jordan e Messner	2012	X			X		X	
Groen, Belt e Wilderom	2012		X	X	X			X
Englund e Gerdin	2015	X	X	X	X			X
Van der Hauwaert e Bruggeman	2015	X				X	X	
Burney, Radtke e Widener	2017	X				X	X	
Souza e Beuren	2018	X				X	X	
Stormi, Laine & Korhonen,	2019		X	X	X			X

Fonte: dados da pesquisa.

Wouters e Wilderom (2008) e Wouters e Roijmans (2011) focaram especificamente no processo de desenvolvimento e implementação do sistema em organizações, por meio de estudos de caso. Ambos os estudos investigaram efeitos dos indivíduos (usuários, gerentes, funcionários) sobre este processo, sinalizando a relevância de considera-los neste contexto. O estudo de Wouters e Wilderom (2008) indicou que a experiência, experimentação e profissionalismo contribuem para o desenvolvimento de um PMS habilitante, com atitudes positivas em relação às medidas de desempenho. Wouters e Roijmans (2011) investigaram de que maneira a experimentação (por parte dos usuários) com protótipos pode ser eficaz para o

desenvolvimento de um PMS habilitante. Os autores destacaram a relevância de considerar o envolvimento e a participação dos usuários, a troca de conhecimentos, a integração em novas informações contábeis e experimentação, com o intuito de promover a informação contábil no contexto de desenvolvimento do PMS dentro de uma abordagem habilitante.

O estudo de Jordan e Messner (2012) analisou as características do sistema (reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade) por meio de estudo de caso, explorando as relações psicológicas dos seus usuários. Em particular, os autores estudaram as atitudes dos gerentes operacionais em relação à incompletude dos indicadores de desempenho. Buscaram identificar até que ponto os gerentes se importam com as características de projeto dos indicadores de desempenho e outros sistemas de controle. Sinalizaram, desta forma, a relevância da percepção dos seus usuários frente a comportamentos e atitudes no contexto organizacional.

Groen et al. (2012) investigaram como e por que o desenvolvimento de um PMS pode ser útil para pequenas empresas de serviços profissionais. Por meio de um estudo de caso, os autores investigaram o processo de desenvolvimento e implementação do sistema e a sua implicação no contexto global da organização (sistema vs indivíduos vs organização). Os resultados indicaram que o desenvolvimento do PMS aumentou a compreensão dos funcionários sobre como aplicar a estratégia da empresa, o que levou a uma maior troca de conhecimento entre os funcionários e permitiu que criassem conhecimentos novos.

Em um estudo de caso etnográfico, Englund e Gerdin (2015) investigaram como a experiência / conhecimento operacional dos atores (usuários/gerentes) é mobilizada e codesenvolvida no *design* e implementação de um PMS habilitante e quais fatores ou condições contribuem para o início e término desse processo. Concentraram esforços em investigar o processo de desenvolvimento e implementação do sistema, bem como as interações das características deste com seus usuários. Os resultados indicaram que as medidas de desempenho deram sentido às operações, e o conhecimento operacional imbuiu simultaneamente as medidas de desempenho com significado e que conhecimento contábil e operacional estão relacionados e atuam reciprocamente.

Van der Hauwaert e Bruggeman (2015), por meio de uma *survey*, investigaram o impacto das recompensas monetárias na motivação autônoma de gestores em um contexto de PMS habilitante (mais ou menos). Os resultados indicaram que as organizações se beneficiam de PMS percebidos como altamente habilitantes. Um PMS altamente habilitante leva a um nível mais alto de motivação autônoma, quando comparado a um PMS minimamente ativo ou sem PMS. Em empresas onde o PMS é percebido como minimamente habilitante, a justiça percebida

das recompensas monetárias individuais afetou positivamente a motivação autônoma dos gerentes. Em contrapartida, PMS percebidos como altamente habilitantes, são menos eficazes quanto aos bônus individuais justos para aumentar a motivação autônoma, em função da capacidade destes sistemas gerar motivação, sem a necessidade de reforço de bonificação percebida como justa, já que os processos falam por si.

Burney, Radtke e Widener (2017) examinaram por meio de uma *survey* a interseção do sistema de informação contábil e ética empresarial (éticas individuais e de nível de unidade), concentrando-se especificamente no PMS como uma medida que pode proporcionar benefícios à gestão conforme os funcionários percebem que lhes é permitido desempenhar melhor suas tarefas. Os resultados indicaram que o uso de diferentes sistemas de controle apresenta efeitos comportamentais reais na organização, sendo importante obter *insights* sobre os motivadores de seu uso. Os autores sugerem que indivíduos que se envolvem prontamente no comportamento manipulador podem depender mais do controle coercitivo, enquanto aqueles que se concentram em manter o poder dependem mais do controle habilitante.

Souza e Beuren (2018) analisaram o impacto de um PMS com características habilitantes, mediadas pelo empoderamento psicológico, no desempenho de tarefas e satisfação no trabalho. Os resultados demonstraram que as características de um PMS habilitante, além de serem eficazes para influenciar o desempenho dos funcionários e de contribuir positivamente para a satisfação no trabalho afetam a motivação dos indivíduos (empoderamento psicológico), contribuindo para as percepções dos funcionários em relação ao controle e autonomia em seu trabalho. Os autores evidenciaram que PMS habilitantes podem, além de atuar como um elemento capaz de contornar os efeitos adversos do contexto laboral (baixo desempenho e produtividade, insatisfação, intenções de *turnover* etc.), estimular efeitos psicológicos com resultados atitudinais e comportamentos positivos.

Stormi, Laine e Korhonen (2019), por meio de um estudo de caso intervencionista, buscaram trazer reflexões sobre a viabilidade de metodologias ágeis, Scrum em particular, para complementar o projeto de procedimentos e implementação de PMS. Entre as principais conclusões, destacaram que o desenvolvimento de um PMS pode mudar durante este processo (como no desenvolvimento ágil de *software*). Observaram que a escolha, o refinamento e a demanda de KPIs diante do papel geral do PMS em diferentes tarefas gerenciais podem evoluir durante o projeto de desenvolvimento do PMS, exigindo respostas *ad-hoc*. Os autores, ao encontro da literatura anterior, sugerem que os usuários (funcionários e gerentes) possuem um papel ativo no desenvolvimento de um PMS habilitante. Isso revela a relevância das interações destes usuários com os protótipos contábeis e o desenvolvimento iterativo no apoio e

identificação de KPIs apropriados a atender as suas necessidades informacionais e rotinas de trabalho, bem como num âmbito mais geral de informações globais.

Todos esses estudos prévios que investigaram os PMS habilitantes e coercitivos demonstram implicações do *design* e uso dos SCG projetados dentro desta abordagem. Em comum os estudos indicam efeitos comportamentais, provenientes do uso destas abordagens. Nesta pesquisa presume-se que as configurações dos *designs* destes PMS também podem impactar os julgamentos de gerentes ao avaliar o desempenho de subordinados.

### **2.2.3 Dependência de criatividade**

A criatividade pode ser definida a partir de diversas abordagens, sejam elas decorrentes de um processo, produto ou traço de personalidade (Carmeli & Schaubroeck, 2007). Nesta pesquisa assume-se que a criatividade se refere a uma ideia, ou conjunto de ideias apresentadas por um indivíduo, simultaneamente novas e úteis (Amabile, 1988). No contexto de trabalho, a criatividade pode estar atrelada à mudança de produtos, serviços e processos, com a finalidade de alcançar as metas da organização (Amabile, Barsade, Mueller & Staw, 2005). Assim, a criatividade pode contemplar a invenção de novas tecnologias ou procedimentos de trabalho, demais instruções e soluções criativas no processo de tomada de decisão, problemas de negócios e mudanças criativas (Kark & Carmeli, 2009), potencialmente úteis para a organização empregadora (Amabile, 1983, 1996). Conforme Amabile, Conti, Coon, Lazenby e Herron (1996), a criatividade, além de produzir resultados inovadores, apoia a resolução de problemas e tem potencial de gerar novas maneiras de executar seu trabalho, apresentando e adaptando abordagens conhecidas ou sugerindo novas alternativas. Em nível organizacional, a criatividade pode ser considerada como resultante do sistema social complexo em que indivíduos e grupos que trabalham juntos, e que envolve esforços cognitivos e esforços sociais para sintetizar e construir a criatividade individual e em grupo (Zhou & Shalley, 2008).

Pesquisadores reconhecem que, embora os conceitos de criatividade e inovação sejam distintos e são usados para atingir objetivos diferentes, estão intimamente ligados e/ou são complementares (Bibe & Malagueño, 2015; Chenhall & Moers, 2015). Enquanto a criatividade pode ser vista como a produção ou geração de uma nova ideia (Adler & Chen, 2011; Chenhall & Moers, 2015) a inovação, em geral, é associada a criação e a implementação bem sucedida das ideias criativas (novos processos, produtos ou serviços). Com isso a criatividade pode ser vista como o ponto de partida para a inovação (Chenhall & Moers, 2015), na medida em que as ideias geradas, selecionadas e organizadas (montadas, rearranjadas e sintetizadas) são



necessárias para o surgimento de um novo produto, ou nova saída (práticas, serviços ou procedimentos) (Bisbe & Malagueño, 2015). Com isso, o processo de inovação necessita dos recursos básicos resultantes do processo criativo (Bisbe & Malagueño, 2015), para que possa estruturar e concretizá-las, além de profissionais para tal.

O envolvimento dos funcionários no contexto em que a criatividade ocorre é fator-chave, pois estes atuam no processo que conduz e inclui a fase de geração de ideias (McAdam & McClelland, 2002). Portanto, para as empresas que buscam inovar criativamente, costuma ser crucial a participação de seus funcionários para entender e atender seus clientes, expectativas e proporcionar serviços superiores em comparação com os dos concorrentes (Stojcic, Hashi & Orlic, 2018). Com isso, destaca-se a relevância de se explorar o envolvimento dos funcionários na criatividade no contexto organizacional (Amabile & Pratt, 2016; Stojcic et al., 2018), uma vez que o ambiente de trabalho influencia o nível e a frequência da criatividade (Amabile, 1998). A existência de um clima organizacional criativo pode fornecer recursos necessários para que seus funcionários se envolvam no processo criativo e maximizem o comportamento inovador, por ser capaz de promover, nutrir e persistir na geração, assimilação, síntese e aplicação de novas ideias ou novas formas de funcionamento (Stojcic et al., 2018).

A criatividade nas organizações, se corretamente aproveitada, pode oferecer um recurso potencial de vantagem competitiva (Porter, 1980), principalmente quando observada em todos os níveis (Amabile, 1996). No entanto, a sua ausência pode sinalizar uma ameaça às organizações modernas. Com isso, desenvolver novas ideias pode representar uma fonte crítica de vantagem competitiva para muitas empresas (Amabile 1996). Empresas com o perfil competitivo costumam depender muito da criatividade de seus funcionários para produzir e/ou ofertar serviços exclusivos. Esta relação é denominada por Grabner (2014) como dependência de criatividade. Para empresas altamente dependentes da criatividade de seus funcionários, a comercialização de produtos ou ideias criativas é muito relevante, por representar um importante fluxo de receitas de produtos, que além de criativos devem ser comercializáveis e lucrativos (Grabner, 2014). De forma complementar, Grabner (2010) destaca que quando a criatividade e a geração de novas ideias representam a principal fonte de vantagem competitiva de uma organização, os gerentes precisam estabelecer um ambiente de trabalho que promova a criatividade.

A dependência de criatividade também pode ser compreendida dentro da interpretação do estudo de Feichter e Grabner (2020) que explora, entre outros, a tendência de novas investigações (inovação, criatividade, sistemas de incentivo etc.), bem como fatores contingenciais em pesquisas de contabilidade gerencial. Deduz-se que a dependência de

criatividade diz respeito à categoria estratégica da organização frente ao tipo de inovação adotada, já que sua definição está atrelada à criação de vantagens competitivas e ao tipo de valor agregado. Da mesma forma, também pode ser representada pela categoria ambiental, sinalizada pelas características do ambiente de mercado de alta intensidade da concorrência, imprevisibilidade e dinâmicas que enfrenta. E, por fim, por depender da criatividade dos funcionários para gerar resultados pode estar atrelada à categoria de recursos tecnológicos, já que depende que os processos de trabalho sejam executados por funcionário e departamentos.

Segundo Grabner (2014), a dependência da criatividade dos funcionários pode restringir a viabilidade do salário baseado em desempenho no nível individual (remuneração dependente do desempenho), e também criar uma necessidade no nível organizacional de direcionar atividades criativas para a consecução dos objetivos organizacionais (Adler & Chen 2011). Para a autora, os salários baseados em desempenho não deveriam ser usados em ambientes de trabalho altamente criativos, já que esta forma de remuneração pode levar a um foco estreito da realização de tarefas individuais e com isso haver um comprometimento da produção criativa comercializável. De outra forma, a ausência de incentivos poderia conduzir funcionários motivados intrinsecamente a alocar muito esforço criativo sem a finalidade de desenvolver produtos viáveis e lucrativos. Grabner (2014) ressalta que as importantes decisões que envolvem as remunerações dos funcionários, com a finalidade de promover a criatividade, não devem ser tomadas isoladamente, mas sim considerando um conjunto mais amplo dos sistemas de incentivos.

É importante reconhecer que a subjetividade pode ser muito cara para a gestão, principalmente por se basear na discricção de outros indivíduos e que pode implicar em diversos problemas com reflexos negativos sobre o desempenho organizacional (Bol, 2008), pois nem todas as organizações podem arcar com os custos associados. Com isso, as empresas dependentes de criatividade se deparam com um *trade-off*: no uso extensivo dos dois elementos do sistema gerencial (remuneração baseada no desempenho e a subjetividade na avaliação e desempenho), ou em aceitar “a arte pela arte” (foco excessivo na realização de tarefas criativas), reduzindo o uso do destes elementos gerenciais (Grabner, 2014). Grabner (2010) aponta que quando os gerentes percebem as tarefas como altamente dependentes da criatividade dos funcionários, eles também caracterizam essas tarefas como de baixa programação, ou seja, os superiores não podem especificar com antecedência como as ações dos funcionários se relacionarão com os resultados alcançados. Assim, diante destes comportamentos não programáveis, as organizações são forçadas a monitorar estes comportamentos avaliando os resultados (Gomez-Mejia & Balkin, 1992).

Neste estudo assume-se que a dependência de criatividade é considerada uma variável contextual específica do SCG no ambiente organizacional e que pode influenciar diretamente as decisões relacionadas aos requisitos de controle de resultados (Grabner, 2014). Sugere-se que a existência de controles formais auxilia a gerir de maneira eficaz o processo de inovação e criatividade (Grabner & Speckbacher, 2016) e a monitorar o comportamento dos funcionários no contexto criativo (Grabner, 2014), principalmente àqueles voltados ao resultado (metas, mensuração e avaliação de desempenho). Presume-se que os diferentes níveis de dependência de criatividade implicam características e escolhas de caráter estratégico da organização. Entre estas estratégias pode haver uma necessidade (maior ou menor) de contar com a criatividade de seus funcionários para garantir o sucesso a longo prazo (Amabile, 1996; Zhou, 2003), ampliando a lucratividade de suas operações e garantindo vantagem competitiva (Grabner, 2014). O que demonstra a relevância de investigar suas implicações para os resultados e desempenhos organizacionais.

#### **2.2.4 Avaliação de desempenho**

Ao final do período de avaliação (de resultados), em geral o desempenho dos funcionários também deve ser avaliado (Feichter & Grabner, 2020). Este processo de avaliação de desempenho, de acordo com Maas e Verdoorn (2017), geralmente é implementado nas organizações por um indivíduo (gerente superior ou intermediário), que atribui uma avaliação geral a outro indivíduo (subordinado) com base em uma seleção de medidas de desempenho (financeiras e não financeiras) por meio de um relatório de desempenho. O desempenho dos funcionários pode ser avaliado com base em relatórios de desempenhos periódicos composto por vários indicadores de desempenho, como o *Balanced Scorecard* (Ittner & Larcker, 2003; Lipe & Saltério, 2000), que compreende medidas de desempenho objetivas. Mas também pode ser avaliado com base em informações subjetivas, como lealdade, trabalho em equipe, liderança, etc (Grabner, 2016).

O responsável pela avaliação de desempenho, desta forma, deve interpretar e avaliar este conjunto de medidas de desempenho, avaliando ou classificando seus subordinados, com base em seu desempenho anterior e/ou atual. Portanto, mesmo que os critérios adotados para mensurar e avaliar o desempenho dos funcionários adotem, em geral, indicadores objetivamente verificáveis, em geral nas empresas o processo de avaliação acaba ocorrendo de forma subjetiva (Feichter & Grabner, 2020). Organizações permitem que os gerentes superiores, ao avaliar seus

subordinados, adotem o uso de algum critério subjetivo no processo de avaliação (Bol, 2008; Prendergast & Topel, 1993; Voußem, et al., 2016).

A subjetividade é um elemento importante observado em contratos de bônus anuais com flexibilidade de ajustes *ex post* (Gibbs et al., 2004; Höppe & Moers, 2011). Segundo Bol (2008) e Höppe e Moers (2011), a subjetividade em relação à remuneração via bônus pode assumir três formas: o uso de medidas subjetivas de desempenho, flexibilidade na ponderação de medidas objetivas de desempenho, e ajustes discricionários com base em fatores que não sejam as medidas de desempenho especificadas *ex ante*. Ao atribuir-lhes liberdade (discrição) para realizar suas avaliações (Ittner et al., 2003; Lipe & Salterio, 2000), os supervisores podem ajustar os valores de bônus por impactos adversos ou até mesmo incontroláveis em medidas objetivas (Höppe & Moers, 2011), como por exemplo, atribuir maior/menor peso explícito a medidas de desempenho específicas (Kramer & Maas, 2019). No entanto, segundo os autores, as pesquisas contemporâneas vêm demonstrando que nem sempre os gerentes buscam aumentar a precisão de suas avaliações de desempenho. Em vez disso, observam-se em geral avaliações tendenciosas e que refletem interesses pessoais (Bol, 2011; Bol et al., 2016; Kramer & Maas, 2019).

A avaliação de desempenho, mesmo ocorrendo dentro de um contexto organizacional, não ocorre dissociada do fator humano e interações entre seres (gerente-subordinado) (Bauch et al., 2020). Portanto, estes gerentes podem estar suscetíveis a cometer vieses cognitivos (Kramer & Maas 2019; Lipe & Salterio, 2000; Moers, 2005) e avaliações tendenciosas de desempenho (Bol, 2011), ao expressar seus julgamentos com base em impressões e opiniões subjetivas (Moers, 2005; Prendergast & Topel, 1993) que possam representar uma fonte de classificações distorcidas (Voußem et al., 2016). Diversas pesquisas na área gerencial têm concentrado suas investigações sobre o *viés* nas avaliações de desempenho (ex: Bol, 2011; Fehrenbacher et al. 2018; Moers, 2005) decorrentes do processo de ponderação de medidas de desempenho *ex-post* (quantitativas, qualitativas, financeiras, não financeiras, etc). Entretanto, observam-se diferentes resultados sobre como o *viés* subjetivo do supervisor pode afetar (positiva ou negativamente) o desempenho dos funcionários.

#### 2.2.4.1 Vieses da avaliação de desempenho

Estudos anteriores destacam que a capacidade dos avaliadores de incorporar informações não contratáveis relevantes na avaliação de desempenho (maior ou menor subjetividade) é afetada por seus modelos mentais (Krishnan, Luft & Shields, 2005),

abordagens de decisão (Bailey, Hecht & Towry, 2011) vieses cognitivos (Kramer & Maas 2019; Moers, 2005), e se a empresa usa um sistema de medição de fórmula (Long, Mertins & Vansant, 2015). Para Cheng e Coyte (2014), o processo de ponderação de medidas de desempenho, se comparado aos esquemas de incentivos e remuneração baseados em fórmulas, parece ser mais positivo, e vantajoso (Baiman & Rajan, 1995). Já que pode incutir aos gerentes discricção para explorar informações não contratáveis e atenuar comportamentos disfuncionais, por exemplo, aqueles desencadeados por relacionamentos interpessoais (gerente vs. subordinados) (Bol, 2011) e percepções de injustiças (Voußem et al. 2016). Segundo Baiman e Rajan (1995), a subjetividade pode ser positiva ao permitir que os supervisores possam avaliar o desempenho dos subordinados com base em outros fatores que não restritos ao desempenho real dos funcionários, mas que avaliem o seu nível de esforço, comprometimento, obstinação e criatividade.

Embora a subjetividade tenha o potencial de atuar na melhoria do desempenho dos funcionários, ela frequentemente é foco de críticas (Feichter & Grabner, 2020). Às avaliações conduzidas por superiores, por não serem verificadas por terceiros, podem gerar insegurança, sentimentos de injustiças (Ittner et al., 2003) e causar sensação de imprecisão da classificação (Bol, 2011). Com isso, os supervisores podem levar em consideração suas próprias preferências ao avaliar o desempenho dos funcionários (Bol, 2011), ou incluir outros ajustes considerados relevantes. Cheng e Coyte (2014) destacam que o processo de ponderação de medidas de desempenho (subjetividade) pode sofrer de problemas como favoritismo e vieses.

O estudo de Golman e Bhatia (2012) descreve alguns dos fatores que podem influenciar os comportamentos de vieses decorrentes das avaliações subjetivas de desempenho. Os autores descrevem que os vieses podem ser observados quando um gerente (avaliador) observa sinais ruidosos de desempenho do funcionário. Assim, os superiores podem acabar apresentando baixas variações nas classificações de desempenho (Moers, 2005; Bol, 2011; Bol et al. 2016), não diferenciando os funcionários ao avaliar o desempenho (Bol, 2011), ou evitando dar *feedbacks* negativos aos seus funcionários para evitar reduzir a sua motivação. Estas ações são compreendidas como viés do supervisor. Este viés pode ocorrer devido à discricção tendenciosa dos supervisores. Em geral, os vieses mais comuns se referem ao viés de leniência (inflação) e viés de centralidade (compressão/compactação) (Bol, 2011; Golman e Bhatia, 2012).

Devido ao comportamento oportunista do avaliador, como favoritismo (classificações elevadas a determinados subordinados) e discricção excessiva, Ittner et al. (2003) demonstram que medidas objetivas impactam mais na classificação geral de desempenho do que as medidas

subjetivas. Dai et al. (2016) relatam que é mais provável que as decisões de avaliação de desempenho dos gerentes sejam influenciadas por medidas objetivas (fornecidas por sistemas de informação) do que por medidas subjetivas (julgamentos humanos). Segundo os autores, a tendência de atribuir maior peso às medidas objetivas está relacionada à natureza científica percebida e ao nível de confiança em medidas objetivas na tomada de decisões de avaliações de desempenho. Segundo Golman e Bhatia (2012) as empresas devem usar medidas de desempenho, não apenas restritas à médias objetivas, mas que capturem o valor total das ações do funcionário, incluindo medidas baseadas em opiniões e outros julgamentos subjetivos.

Para Bol e Smith (2011), a classificação subjetiva realizada pelos avaliadores pode ser ajustada para corrigir possíveis desigualdades causadas pelas medidas objetivas. Outra situação que pode ocorrer, conforme Lipe e Salterio (2000), diz respeito às medidas exclusivas de cada subordinado serem ignoradas pelo supervisor, por este avaliar vários subordinados, sendo ou ficando reféns de análises de medidas comuns. A tendência de cometer estes vieses pode ser mais evidente na medida em que os gerentes enfrentam custos mais altos na coleta de informações, relacionamentos fortes com os subordinados (Bol, 2011), ou que reflitam experiências anteriores com o subordinado (Kramer & Maas, 2019). As avaliações tendenciosas podem ser prejudiciais, principalmente quando os gerentes avaliam desempenhos semelhantes de maneira diferente (Voußem et al. 2016). Porém, fornecer classificações baixas e desfavoráveis para funcionários de baixo desempenho também pode implicar custos sociais, sejam efeitos nos relacionamentos pessoais futuros com os subordinados (Bol, 2011), ou justificativas das avaliações aos subordinados insatisfeitos com as avaliações recebidas (Harris 1994), além dos custos econômicos que podem estar envolvidos, devido aos efeitos motivacionais decorrentes das classificações.

Alguns estudos de campo encontraram evidências de que as variações reduzidas nas classificações (compactação) entre os funcionários são causadas principalmente por inflar as classificações de desempenho mais fracas (Bol, 2011; Moers, 2005). De acordo com Maas e Verdoorn (2017), a compactação decorrente do viés de centralidade tem sido apontada por pesquisas na área como um fator comum observado em classificações subjetivas. Os autores destacam que, quando os gerentes são mais brandos e mais propensos a compactar as classificações de seus funcionários, podem incorrer em custos para a organização. Embora várias pesquisas venham confirmando a tendência dos gestores em compactar as avaliações de desempenho (Bol, 2011; Bol et al., 2016; Moers, 2005), pouco ainda se sabe sobre os fatores que influenciam estes comportamentos (Bol, 2008).

Algumas pesquisas sugerem que a compactação pode ser decorrente da falta de informações sobre as ações de seus funcionários, ou ainda, que tenham reflexo dos custos de oportunidades gastos na avaliação de desempenho (Bol, 2011; Maas, van Rinsum & Towry, 2012; Maas & Verdoorn, 2017). Esta compactação também pode ocorrer quando há ruído nos sinais de desempenho (Golman & Bhatia, 2012) e não há dados disponíveis sobre o comportamento dos funcionários (relatórios de desempenho), pois, identificar, analisar e comparar esses dados exigirá tempo e esforço (Maas & Verdoorn, 2017). No entanto, nem sempre os gerentes apresentam interesse pessoal em investir tempo e esforços na coleta destas informações adicionais (Bol, 2011; Maas et al. 2012; Maas & Verdoorn, 2017) e em fornecer classificações precisas (Bol et al.2016; Maas et al. 2012).

Os resultados do estudo de Golman e Bhatia (2012) sugerem que as avaliações de desempenho, quando realizada com base em critérios bem definidos e inequívocos apresentarão menores vieses. E quanto maior a existência de incertezas sobre o desempenho dos funcionários, maiores as classificações compactadas (viés de centralidade). Além disso, os autores sugerem que os avaliadores fornecerão à empresa avaliações de desempenho precisas e com reduções dos vieses em suas classificações quando eles estiverem certos do verdadeiro valor da competência do funcionário. Admite-se que os gerentes preferem emitir classificações precisas, mas isso não impedem a assimetria e as aversões a avaliações injustas (excessivamente altas e excessivamente baixas) (Golman & Bhatia, 2012), ou de aversão à desigualdade (Grund & Przemec, 2012).

Conforme Bol (2011) e Bol et al. (2016), é maior a tendência de que estes gerentes limitem deliberadamente suas investigações (que exigem pouco trabalho extra) e tendam a manter os seus funcionários satisfeitos, evitando diferenças mais evidentes entre desempenhos mais fortes e mais fracos (mais fáceis de explicar para subordinados e superiores). Com o uso destes critérios as avaliações tendem a ser mais aceitáveis por todos os funcionários, além do que, por meio de um relacionamento agradável minimizam-se os custos de confronto com seus subordinados (Bol, 2011). Isso irá ocorrer principalmente por aqueles gerentes que buscam reduzir ou evitar custos pessoais, como os de confrontação (Harris, 1994). Como destacam Bol et al. (2016), os confrontos tendem a ser demorados (demanda tempo para ouvir, responder e coletar informações adicionais para justificar as avaliações), psicologicamente desconfortáveis, e podem causar deterioração do relacionamento pessoal com os funcionários e tensão em interações futuras. Assim, ao fornecer classificações que satisfaçam seus funcionários, os gerentes evitam os custos pessoais com confrontos.

Merchant, Stringer e Theivananthampillai (2010) ressaltam que a falta de discriminação realizada pelos supervisores facilita a eles informar aos subordinados que seu desempenho foi avaliado de maneira semelhante à de outros funcionários, já que desempenhos são apenas um pouco diferenciados (Bol, 2011). Entre as motivações que podem auxiliar a explicar o viés da centralidade, destaca-se a aversão à desigualdade, que se refere a uma força inerente do comportamento humano em diversas situações (Grund & Prezemeck, 2008). A alta diferenciação (baixa compactação) nas avaliações pode ter consequências adversas para as relações gerenciais dos funcionários e a coesão do grupo de trabalho (Merchant et al., 2010), além de levar a sentimentos de injustiça e frustração (Ittner et al., 2003). Avaliações subjetivas que são injustificadamente positivas ou negativas podem reduzir as percepções de justiça dos subordinados porque leva a percepção de que os bônus refletem outros fatores que não apenas o desempenho (Ittner et al., 2003). Voußem et al. (2016) constataram em sua pesquisa que as decisões de bônus *ex-post* afetam as percepções de justiça distributiva e processual dos gerentes e que o alcance das metas de bônus afeta positivamente as percepções de justiça distributiva.

Entre os pontos negativos da compactação nas classificações e avaliações de desempenho tem-se o custo elevado com a remuneração ou bonificação dos funcionários, como no caso de vínculos aos níveis de remuneração variável e fórmulas pré-determinadas. Além disso, pode refletir no nível de incentivo dos funcionários. Funcionários com baixo desempenho sentirão menos pressão para melhorar porque mesmo com esta ação, seu desempenho pode não se refletir em melhores classificações. Para os de alto desempenho, os incentivos para manter ou ampliar seus esforços devem ser reduzidos, já que obterão uma classificação satisfatória mesmo que expressem níveis mais baixos de desempenho (Bol, 2011; Bol et al., 2016). Segundo Bol (2011), a compactação também torna mais difícil identificar os indivíduos mais talentosos ou motivados, tomar decisões de promoção, de substituição e alocações de bônus. Com isso, a compactação de classificações e recompensas pode levar a organização a perder funcionários de alto desempenho, pois estes poderão vislumbrar outros empregos que reconheçam seus esforços e habilidades (Bol et al., 2016).

Como se pode observar, o processo mental que envolve a avaliação e classificação do desempenho do funcionário é mais complexa do que pode parecer, uma vez que os funcionários se preocupam tanto com a comparação de suas classificações de desempenho, quanto com a comparação entre as classificações recebidas, as suas expectativas e as classificações que foram recebidas por outros (Bol, 2011). Embora Moers (2005) aponte que uma classificação mais compacta e mais branda possa se fazer perder o objetivo da avaliação de desempenho, dificultando identificar e reconhecer os talentos dentro da empresa (Moers, 2005). Para Bol



(2011), a existência de classificações de desempenho mais tolerantes pode reduzir os efeitos negativos percebidos por estes funcionários (ex: sentimentos de injustiças), aumentar ou manter a confiança destes em relação às suas capacidades e eficácias no desempenho de suas tarefas (o que pode levar a um aumento de motivação). Isso sugere que a existência de avaliações e classificações mais compactas (com menor diferenciação) pode repercutir positivamente na autopercepção e perspectivas de esforços futuros (motivação), principalmente quando os funcionários apresentam desempenhos abaixo da média (Prendergast & Topel, 1993). Com isso, demonstra-se a relevância de se conhecer os efeitos comportamentais que podem ou não fomentar por parte dos avaliadores a existência de viés de compactação sobre o processo de avaliação de desempenho. Em particular, especula-se que este processo é influenciado pelas características e *design* dos SCG e também pela motivação intrínseca do avaliador.

#### 2.2.4.2 Avaliação de desempenho e transparência interna do PMS

Os estudos vêm buscando identificar e compreender uma série de efeitos organizacionais do *design* dos SCG no gerenciamento de desempenho pelo uso da abordagem habilitante, concentrando-se principalmente em perceber como os gerentes são afetados pelo *design* dos SCG (Coyte, 2019). Como por exemplo, atitudes gerenciais quando as medidas de desempenho são incompletas (Jordan & Messner, 2012), ou como o comportamento gerencial medeia as relações entre o desenvolvimento PMS e o desempenho (Groen et al., 2012).

A literatura tem apontado que os controles habilitantes e os coercitivos têm o poder de melhorar o comportamento individual, entretanto, vem sendo evidenciado a importância de os sistemas e processos serem habilitantes (Hempel, Zhang & Han, 2012), para propiciar atitudes mais positivas dos seus gestores, já que permite desempenhar melhor suas tarefas (Wouters & Wilderom, 2008). Assim, a formalização habilitante costuma estar mais associada a variáveis de resultado positivas, como a autonomia e um maior domínio de tarefas do que a formalização coercitiva (Hempel et al., 2012). Van der Hauwaert e Bruggeman (2015) destacam, por exemplo, que uma formalização habilitante oferece melhores resultados em relação ao comportamento gerencial comparativamente à formalização coercitiva, em que a administração pode tentar coagir o esforço e a conformidade de seus funcionários (Wouters & Roijmans, 2011).

Os PMS habilitantes também são capazes de influenciar o comportamento de seus usuários para este atuar com as suas experiências, na quantificação do desempenho e com o processo de concepção e implementação de novas medidas de desempenho (Wouters &

Wilderom, 2008). Assim, um PMS habilitante é capaz de apoiar o exercício das atividades, pois, além de atuar como um elemento significativo ao selecionar comportamentos de trabalho que beneficiam a organização (Mahama & Cheng, 2013; Burney et al., 2017), sua configuração flexível permite que o funcionário determine a melhor maneira de atingir ou exceder as múltiplas metas.

Funcionários diante um sistema habilitante tendem a se sentir mais capacitados e comprometidos com seus objetivos do que funcionários diante de um sistema coercitivo. Como resultado, extraem maior significado de seu trabalho (Burney et al., 2017), o que permite um melhor desempenho de suas tarefas (Adler & Borys, 1996; Van der Hauwaert & Bruggeman, 2015), e dá-lhes suporte para realizações no seu trabalho (ao fornecer *feedback*, sinalizar oportunidades de melhoria, ajudar a priorizar ações) (Wouters & Wilderom, 2008). Ademais, possibilita que os funcionários tenham uma compreensão clara de seu trabalho e de que maneira contribuem para a consecução dos objetivos estratégicos da organização (Kaplan & Norton, 1996), além de permitir que se sintam mais confiantes e atentos na realização de suas tarefas e em alcançar as medidas de desempenho (Burney & Widner, 2013).

O PMS influencia os processos psicológicos e cognitivos dos funcionários (Hall, 2008; Hempel et al., 2012; Moulang, 2015). Esta interação possibilita uma maior integração entre o PMS e o usuário, pois além da capacidade de influenciar o comportamento dos funcionários e obter cooperação, pode contornar os efeitos adversos do contexto e estimular os efeitos psicológicos (Souza & Beuren, 2018). Isso ocorre principalmente quando os SCG são projetados para apoiar, ao invés de controlar, os processos de trabalho dos funcionários. Em particular assume-se que a existência de uma alta transparência interna (visão mais habilitante), se comparada a uma baixa transparência interna (visão menos habilitante), proporciona maior visibilidade dos processos internos aos funcionários (Coyte, 2019). Segundo o autor, não somente esta característica de um SCG habilitante quanto as demais fornecem aos funcionários informações que os ajudam a desenvolver um modelo mental deste sistema, permitindo que o gerenciem e controlem melhor.

Assim propõe-se que os gerentes, ao se deparar com *design* de PMS habilitantes criam uma atmosfera que lhes gera necessidades e recursos cognitivos e psicológicos, com reflexos comportamentais na avaliação de desempenho e atribuição de remuneração aos seus subordinados. Com isso, considera-se que o esforço cognitivo dispendido pelos gerentes ao analisar e comparar o desempenho de seus subordinados (Maas & Verdoorn, 2017) pode ter um peso importante no processo de avaliação de desempenho e alocação de bônus, principalmente levando em consideração a característica da transparência interna do SCG.

Com baixa transparência interna (coercitivos), os SCG inibem o diálogo e a troca de informações, podendo impor barreiras entre os diferentes níveis, na medida em que as decisões são impostas de cima para baixo, baseadas em centralização (Ahrens & Chapman, 2004). Com alta transparência interna (habilitante) os SCG podem ampliar a comunicação explícita, *feedback* e a existência de relacionamentos flexíveis e descentralizados em todos os níveis da organização (Adler & Borys, 1996). Desta maneira, SCG projetados coercitivamente buscam atender principalmente às necessidades informacionais de topo, com intuito de garantir o controle e eficiência da gestão (Englund & Gerdin, 2015), limitando as ações dos funcionários, segundo padrões pré-estabelecidos (Ahrens & Chapman, 2004). Além disso, uma configuração do SCG menos aberta e coercitiva parece incutir maior imposição de sua lógica aos membros organizacionais, com resultados atitudinais diferentes dos gerentes (Adler & Borys, 1996). Assim, os gerentes responsáveis pelo processo de avaliação de desempenho, cientes dos limites impostos ao acesso e compartilhamento de informações de seus subordinados de um *design* gerencial menos transparente, composto por regras e procedimentos que restringem acessos em todos os níveis (Ahrens & Chapman, 2004), podem prescrever livremente suas decisões com base em informações mais objetivas de desempenho, diferenciando-os mais uns dos outros. Ressalta-se que a diferenciação implica ausência de viés de centralidade (compactação) (Kampkötter & Sliwka, 2017).

Segundo Bol et al. (2016), as organizações podem influenciar o comportamento de classificação dos gerentes (viés de compactação), fazendo escolhas específicas no *design* do SCG. Estas especificações podem influenciar as decisões destes profissionais baseadas na reflexão dos custos e benefícios pessoais. Estes autores, de maneira pontual, sugerem que os gerentes só aumentarão a extensão em que eles diferem entre desempenhos mais fortes e mais fracos (baixa compactação), quando estes puderem confiar em informações relativamente precisas sobre os esforços dos funcionários e houver transparência nos resultados da avaliação. Já, nesta pesquisa assume-se que uma alta transparência interna do PMS, por divulgar de forma explícita a todos os funcionários os critérios e processos atrelados às decisões e informações, influencia os comportamentos enviesados de compactação, a partir do confronto entre custos e benefícios associados à forma de divulgação destas informações. Por sua vez, uma baixa transparência interna do PMS influencia os comportamentos enviesados de diferenciação (baixa compactação). Diante do exposto, formula-se a primeira hipótese da pesquisa:

**Hipótese 1:** *Uma baixa(alta) transparência interna do PMS leva a menor(maior) viés de centralidade nas decisões de alocação de bônus.*

Espera-se com esta hipótese que configurações organizacionais dos SCG possam influenciar o viés de centralidade (compactação) de forma distinta conforme o nível de (Baixa vs. Alta) transparência interna do PMS.

#### 2.2.4.3 Avaliação de desempenho e dependência de criatividade

As atividades que envolvem a criatividade dos funcionários podem implicar em um alto nível de incerteza e variedade de tarefas não rotineiras. A falta de rotina do trabalho pode implicar em ruídos nas medidas de desempenho e aumentar a complexidade da avaliação de desempenho (Bai, Coronado & Krishnan, 2010). Para lidar com estes fatores, as organizações que dependem da criatividade de seus funcionários necessitam de controles formais para evitar uma atenção e custos excessivos com o processo criativo (Grabner & Speckbacher, 2016) e também ser suficientemente flexíveis para que os gerentes de projeto consigam responder às incertezas dos projetos (Maier & Branzei, 2014). Além disso, devido a existência de uma alta imprevisibilidade do ambiente, característica típica de ambientes com maior necessidade de inovação de produtos, em geral empregam subjetividade no processo de avaliação de desempenho de seus funcionários (Höppe & Moers, 2011).

Um fluxo da pesquisa de contabilidade gerencial tem experimentalmente investigado os efeitos de diferentes formas de pagamentos, tais como, contratos de incentivo (baseados no desempenho) no incentivo à criatividade de indivíduos (ex: Chen, Williamson & Zhou, 2012; Kachelmeier et al., 2008; Kachelmeier & Williamson, 2010). Esses estudos demonstram como os incentivos explícitos podem motivar distintos aspectos do desempenho criativo (Grabner, 2014). No entanto, pouco se sabe sobre como o processo de avaliação de desempenho e a atribuição de incentivos podem ser influenciados pelas configurações dos ambientes organizacionais que dependem da criatividade de seus funcionários.

Para a Grabner (2014), nas empresas criativas há uma maior probabilidade de que elas venham a preferir a arte pelo bem da arte, ou seja, que preferem que os funcionários sejam criativos demais do que não serem criativos o suficiente. Isso, porque a criatividade dos funcionários representa o núcleo de seus processos de criação de valor e de vantagem competitiva. Assim, quanto mais alta é a dependência organizacional da criatividade de seus funcionários, maior pode ser a perda de lucros devido à falta de controle sobre mentes criativas que estão emocionalmente envolvidas com seus produtos. Para acomodar a natureza dos funcionários criativos, sugere-se que as empresas altamente criativas se disponham ou sejam capazes de arcar com o custo da subjetividade, a fim de adotar conjuntamente um sistema

gerencial que contemple o uso intensivo de remuneração baseada no desempenho e avaliações de desempenho subjetivas.

As organizações altamente competitivas estão cada vez mais pedindo que seus funcionários desenvolvam ideias criativas e esperam que estas possam ser novas, úteis e lucrativas para a organização. Pesquisas anteriores sugerem que empresas que dependem da criatividade de seus funcionários podem expressar uma confiança criativa nos mesmos e também uma necessidade de considerar a motivação intrínseca associada ao desempenho criativo deles. Assim, devido às incertezas do contexto ambiental organizacional competitivo, há um aumento da necessidade de adotar subjetividade nas avaliações de desempenho e levar em menor consideração os fatores objetivos (indicadores de desempenho quantitativos). Conseqüentemente, estas empresas podem estar mais propensas de apresentar um enviesamento por parte dos supervisores (Chen, 2017; Grabner, 2014).

Dessa maneira, admite-se que as características organizacionais de diferentes níveis de dependência da criatividade dos funcionários podem afetar os comportamentos de resultado em SCG específicos (incentivos e avaliação subjetiva de desempenho). Argumenta-se que os gerentes superiores podem considerar que a produção criativa requer tempo, mas o tempo dispendido para pensar criativamente pode ser prejudicial ao desempenho (Brüggen et al., 2018). Conseqüentemente os gerentes, para não limitar os esforços e a motivação criativa de seus subordinados, podem usar do viés da centralidade para aproximar (compactar) as avaliações e classificações de desempenho.

Com isso, esta pesquisa explora como a compactação (viés de centralidade), na atribuição de uma remuneração baseada em desempenho (bônus anual) definida pelos gestores por meio de avaliações subjetivas de desempenho (Grabner, 2014) pode sofrer a influência das características gerenciais (estratégica, ambiental ou tecnológica) de uma alta ou baixa dependência de criatividade de seus funcionários. Com base nestes argumentos, apresenta-se a segunda hipótese da pesquisa:

**Hipótese 2:** *Uma baixa(alta) dependência de criatividade se reflete em uma menor(maior) viés de centralidade nas decisões de alocação de bônus.*

Com esta hipótese propõe-se que as características (estratégica, ambiental e tecnológica) das organizações podem influenciar os comportamentos de compactação por parte dos gerentes ao avaliar o desempenho de seus subordinados. Esta tendência será maior, quanto mais baixa for a dependência de criatividade dos funcionários para promover vantagem competitiva.

#### 2.2.4.4 Avaliação de desempenho, transparência interna e dependência de criatividade

Evidências anteriores, da área da psicologia social, sinalizam que o contexto organizacional desempenha um papel relevante no aumento ou redução da criatividade individual (Amabile, 1996). O aumento da liberdade e o fornecimento de recursos suficientes demonstram a promoção da criatividade, enquanto muitas restrições e recursos insuficientes parecem inibi-la (Amabile, 1988), por exemplo, a existência de um monitoramento rigoroso (George & Zhou, 2001; Zhou, 2003) e contínuo trabalho para cumprir os requisitos de trabalho (Amabile et al., 1996), ou a percepção dos subordinados de que seus supervisores estão constantemente os avaliando, direcionando e os controlando (George & Zhou, 2001). No entanto, não há unanimidade sobre os reflexos dos *designs* e distintas configurações gerenciais que conciliam a necessidade criativa e a formalização dos controles gerenciais, de modo a atuar no comportamento dos gestores ao avaliar o desempenho e atribuir remuneração aos seus subordinados

Reconhece-se que na medida em que os processos de desenvolvimento de novos produtos ganham maior importância estratégica, também se nota o maior papel dos SCG para atuar na coordenação e controle destes (Davila, 2000). Os SCG são capazes de gerenciar o processo organizacional de inovação por serem flexíveis para lidar com a imprevisibilidade da inovação e ao mesmo tempo estáveis para controlar ações. Os ambientes que apresentam alta competitividade e dependem de seus funcionários para criar novos produtos e serviços lucrativos estão inseridos neste contexto, e necessitam de controles formais para gerir o processo criativo e evitar o excesso de criatividade (arte pela arte) (Grabner, 2014). No entanto, esta formalização deve ser capaz de gerar autonomia necessária ao funcionário e conhecimento de causa e efeito na gestão das metas de desempenho relacionadas à tarefas (Grabner & Speckbacher, 2016). Isso leva a supor que a combinação de SCG habilitantes interage positivamente com o contexto organizacional de alta dependência de criatividade.

Tal como relatam Maier e Branzei (2014), os aspectos facilitadores (habilitantes) e restritivos (coercitivos) dos controles podem produzir tensões produtivas quando a criatividade é necessária. E pode ser encarado como um fator positivo a existência destas dicotomias e tensões. Assim, tornam-se relevantes as investigações deste debate associado aos SCG em contextos em que há uma forte dependência de criação de novos produtos, ideias e, conseqüentemente, a valorização da criatividade dos funcionários. Mesmo que os SCG atuem restringindo e possibilitando comportamentos dos funcionários, estas tensões podem ser úteis e impactar nos resultados inovadores e criativos para a gestão.

Com base nestes argumentos, presume-se que diferentes elementos gerenciais, em particular o *design* do SCG (por meio da formalização da transparência interna do PMS) e a característica da empresa (relação de dependência de criatividade dos funcionários) podem interagir conjuntamente, ampliando os efeitos comportamentais dos gerentes superiores no ambiente organizacional e sobre suas decisões relacionadas ao desempenho de seus subordinados. Assim, apresenta-se a terceira hipótese da pesquisa:

**Hipótese 3:** *A interação entre uma baixa(alta) transparência interna do PMS e uma baixa(alta) dependência de criatividade influenciam em uma menor (maior) viés de centralidade nas decisões de alocação de bônus.*

Com esta hipótese, espera-se que o conjunto de características do *design* do SCG (transparência interna do PMS) e a característica estratégica (dependência de criatividade) possam se refletir de maneira distinta, conforme seus diferentes níveis de interações em comportamentos de viés de centralidade (compactação) das decisões de alocações de bônus.

#### 2.2.4.5 Influência do *Flow* sobre a avaliação de desempenho

Reconhece-se que indivíduos em *flow* (intrinsecamente motivados) costumam se aplicar mais às suas tarefas, ser mais inquisitivos, cognitivamente flexíveis, propensos a considerar alternativas diferentes, dispostos a assumir riscos e serem persistentes diante de obstáculos (Amabile, 1996; Zhou & Shalley, 2003). Estas características, além de serem consideradas antecedentes da criatividade, podem também se refletir nas decisões daqueles indivíduos que venham avaliar outros indivíduos. A motivação intrínseca tem sido considerada não apenas um fator que aumenta o esforço, mas também influencia outros aspectos do comportamento do funcionário (Grabner, 2010). Assim, a extensão e a maneira pela qual comportamentos e decisões são tomados dependem principalmente da orientação motivacional que os indivíduos possuem (Amabile, 1993). Shalley et al. (2004), ressaltam que a motivação intrínseca é um traço individual relativamente estável, e que os indivíduos diferem de maneira sistemática e confiável em suas orientações motivacionais em relação ao seu trabalho.

Funcionários intrinsecamente motivados demonstram forte interesse nas tarefas e tentam obter satisfação após a realização do trabalho (Shin & Zhou, 2003). Estes profissionais mergulham em seu trabalho e despendem mais tempo e esforço para coletar novas informações, entender problemas e gerar soluções criativas (Ryan & Deci, 2000). Além disso, as pessoas intrinsecamente motivadas são capazes de se engajar na tarefa ou na resolução de um problema simplesmente pelo seu interesse profundo, apreciação, curiosidade, prazer ou um senso pessoal

de desafio, ou seja, a tarefa em si é motivadora para ela (Amabile, 1998; Csikszentmihalyi, 1990). Como a motivação intrínseca da experiência de *flow* desempenha um papel essencial para a criatividade (Csikszentmihalyi, 1996; Trama & Omna, 2017), demonstra-se um fator relevante de ser considerado no contexto organizacional criativo.

De acordo com Nakamura e Csikszentmihalyi (2002), indivíduos em processo de *flow* são completamente absorvidos pela atividade e não simplesmente levados a atingir metas. Indivíduos que experienciam frequentemente o *flow* “se sente cognitivamente eficientes, profundamente envolvidos e altamente motivados” (Asakawa, 2004, p. 124). Com isso conseguem ter um maior envolvimento em suas tarefas cotidianas do que aqueles que não alcançam este estágio de motivação. Um alto *flow* atua como uma experiência positiva no trabalho e influencia os recursos organizacionais e pessoais (Salanova et al., 2006), por conseguinte, indivíduos motivados buscarão fazer mais do que o esperado formalmente (segundo a descrição de seu cargo), contribuindo para a imagem positiva de sua organização e ajudando seus colegas (Bakker, 2008).

Embora sejam observados vários pontos positivos da existência de um alto *flow* ou motivação intrínseca no ambiente de trabalho, também podem ser observados efeitos adversos. Indivíduos com alta motivação intrínseca podem se perder em detalhes, serem perfeccionistas e preocuparem-se em demasia com suas próprias tarefas e em menor proporção com a organização como um todo (Caves, 2000). Segundo o autor, uma alta motivação intrínseca da tarefa pode fazer com que estes indivíduos desfrutem estes fatores às custas de outros, que eles apreciam menos, mas que podem ser mais importantes para o sucesso a longo prazo da organização. Além disso, estes profissionais podem até deturpar informações sobre processos, resultados esperados ou riscos envolvidos e distorcer as decisões para obter recursos adicionais para seus projetos (Gil & Spiller, 2007). Uma forte motivação intrínseca com suas tarefas pode gerar divergências de motivações dos funcionários, que podem incorrer em um custo com a forte dependência da motivação intrínseca no nível organizacional (Prendergast, 2008).

Para Grabner e Speckbacher (2016), diante de um contexto como esse, os gerentes usam práticas formais de controle para desviar a atenção dos funcionários de seu prazer e interesse em suas tarefas individuais e para criar identificação com o desenvolvimento de longo prazo da organização como um todo, transferindo assim o interesse e a lealdade com a tarefa destes funcionários para o nível organizacional. Assim, conforme a investigação destes autores, nos casos em que a organização depende da criatividade de seus funcionários, os gerentes utilizarão mais as avaliações do desempenho não relacionado à tarefa (maior subjetividade) para



possibilitar mudança no foco dos funcionários quando perceberem que a motivação da tarefa intrínseca dos funcionários é importante para sua organização.

Pesquisas anteriores sugerem que os comportamentos de líderes e gerentes superiores pode influenciar seus subordinados no ambiente criativo (Amabile et al., 2004) e que os gerentes podem apresentar distintos comportamentos no processo de avaliação do desempenho diante de uma alta dependência de criatividade (Grabner & Speckbacher, 2016). O indivíduo, ao se envolver em uma atividade que requer *flow*, pode buscar a oportunidade de desenvolver-se, com isso proporcionar um maior elo com o ambiente ao qual pertence (Bonaiuto et al, 2016). Assim, como no estudo de Grabner (2010), assume-se que os gerentes que percebem uma alta dependência de criatividade em sua organização também atribuirão um maior peso à motivação intrínseca de seus funcionários. De acordo com Csikszentmihalyi (1990), as pessoas diferem em sua capacidade de experimentar *flow*, e podem apresentar diferenças individuais comportamentais a partir destes estados (Jackson et al., 2010). Com isso, presume-se que os diferentes níveis de *flow* experimentados pelos gerentes superiores ao avaliar seus subordinados irão se refletir no seu trabalho e decisões, influenciando as expectativas frente a seus subordinados. Assim, propõe-se que a frequência com que os gerentes superiores experienciam *flow* (motivação intrínseca da tarefa) influencia (moderadora) a relação da dependência de criatividade com as decisões de avaliação de desempenho e atribuição de remuneração. Com base nestes argumentos, apresenta-se a quarta hipótese da pesquisa:

**Hipótese 4:** *O flow dos indivíduos modera a relação da dependência de criatividade e o viés de centralidade nas decisões de alocação de bônus.*

Nesta hipótese pretende-se verificar se a característica do avaliador, por meio da frequência do indivíduo experienciar o *flow* (baixa/ alta), afeta a direção ou a intensidade da relação entre a dependência de criatividade (baixa /alta) no viés de centralidade (compactação) nas decisões de alocação de bônus.

### 2.3 POSICIONAMENTO TEÓRICO

Esta pesquisa fundamenta-se na Teoria do *Flow* para identificar a motivação intrínseca dos indivíduos e suas nuances no âmbito organizacional. Csikszentmihalyi (1975), desde a década de 1970, suscita a necessidade de se explorar a Teoria de *Flow* no trabalho, por ser um ambiente em que as pessoas passam grande parte do tempo de suas vidas e são afetadas pelo que acontece neste contexto. Além disso, tem sido demonstrado que indivíduos que experienciam com maior frequência o *flow* em suas atividades podem também influenciar seu

ambiente (Asakawa, 2010). Nesta tese, o *flow* é analisado como um constructo único, que contempla as nove características identificadas pelas dimensões propostas por Csikszentmihalyi (1993) e que sinalizam a intensidade de experienciar em suas atividades principais (local de trabalho). Aceita-se, desta maneira, que maior frequência de *flow* auxilia em seu desenvolvimento, crescimento e envolvimento contínuo em uma atividade ou domínio funcional (Tse, Nakamura & Csikszentmihalyi, 2020).

Nesta tese, argumenta que gerentes que possuem discricção para efetuar a avaliação de desempenho e determinar a atribuição de remuneração aos seus subordinados podem ser influenciados pela frequência com que experimentam o *flow*, quando a empresa apresenta diferentes níveis de dependência de criatividade. Este constructo é compreendido nesta pesquisa como uma característica da empresa (estratégica, ambiental e tecnológica) expressa por seu SCG e que indica que estas empresas dependem (em maior ou menor grau) da criatividade de seus funcionários para manter vantagens competitivas (Grabner, 2014). Assume-se que este constructo necessita de controles formais (Grabner, 2014), principalmente os controles de resultado (avaliação de desempenho e atribuição de remuneração), os quais podem ser influenciados frente a uma alta (baixa) dependência de criatividade.

Além destes elementos, nesta tese, examinam-se os efeitos do *design* dos SCG da abordagem da formalização habilitante proposta por Adler e Borys (1996), como um fator que pode influenciar o comportamento dos gerentes (Adler & Borys, 1996; Wouters & Wilderom, 2008). Em particular, examina-se a característica de alta(baixa) transparência interna do PMS. Conforme Mahama e Cheng (2013) e Van der Hauwaert e Bruggeman (2015), um PMS com baixa transparência interna, nesta pesquisa, equivale a um controle coercitivo (pouco habilitante). Assim, pressupõe-se que o *design* do SCG (baixa vs. alta transparência interna do PMS) pode influenciar os gerentes superiores ao realizar a avaliação de desempenho e atribuição de remuneração (bônus) aos seus subordinados. Presume-se ainda que a interação entre os *designs* do SCG e a característica de dependência de criatividade podem intensificar os efeitos comportamentais atrelados aos avaliadores.

Assim, a avaliação de desempenho e a respectiva atribuição de remuneração (bônus) aos subordinados, nesta pesquisa, são compreendidas como subsistemas do PMS e controles de resultados. Parte-se do pressuposto de que os gerentes superiores, por terem discricção para realizar a avaliação de desempenho de seus subordinados com base em medidas de desempenho objetivas, incorrem em análises subjetivas que os leva a cometer vieses. E isso pode ser observado ao se analisar os efeitos das configurações gerenciais organizacionais e motivacionais sobre estes processos.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Nesta seção apresentam-se os métodos e processos aplicados à pesquisa. Inicia-se com o delineamento da pesquisa. Na sequência são apresentados o delineamento experimental e a descrição da tarefa atribuída aos participantes. Após, apresentam-se as variáveis da pesquisa, seguidas dos procedimentos experimentais. Por fim, apresentam-se as limitações desta pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa reflete as escolhas e decisões adotadas nos processos de desenvolvimento da pesquisa e oferece uma estrutura para a coleta e análise dos dados (Bryman, 2012). Esta tese se posiciona epistemologicamente como uma pesquisa objetiva, predominantemente funcionalista por observar o mundo como uma base concreta, buscando identificar a natureza das relações entre os elementos e as relações entre os fenômenos mensurados (Burrell & Morgan, 1979). Preocupa-se em fornecer explicações sobre o *status quo* dos indivíduos relativo à transparência interna dos PMS, e como este fenômeno interage em implicações motivacionais e criativas no contexto organizacional, para formar um todo integrado (Goles & Hirschheim, 2000). Assim, este estudo apresenta uma abordagem que prioriza a objetividade, e assume uma posição de que o subjetivismo do indivíduo não é considerado fator primário, mas sim fatos racionais, reais e concretos são determinados ou influenciados por fatores contextuais, ambientais e comportamentais.

Quanto à abordagem do problema de pesquisa, caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa, pois busca mensurar elementos de forma precisa, como comportamentos, percepções (Cooper & Schindler, 2011), permitindo observações mais explícitas, e facilitando a agregação, comparação de dados (Babbie, 2010). Em relação à escolha procedimental, adota-se o método experimental, por ser considerado adequado para questões que buscam identificar se certas variáveis causam mudanças no comportamento, no pensamento ou na emoção dos indivíduos (Leary, 2012), por meio de manipulação de uma ou mais variáveis independentes por parte do pesquisador. Estudos experimentais podem fornecer evidências empíricas mais fortes para apoiar a causalidade nas relações entre os SCG, criatividade e os processos psicológicos (motivacionais) nestas relações (Moulang, 2015). Este estudo considera que as configurações organizacionais e as características pessoais norteiam as rotinas de trabalho de seus funcionários, os quais podem ou não fomentar comportamentos.

### 3.2 DESIGN EXPERIMENTAL

Para testar as hipóteses desta pesquisa foi realizado um experimento com um desenho 2×2 entre sujeitos (*betwenn-subjects*). Os participantes foram convidados a assumir o papel de gerente regional de uma cadeia de lojas e a avaliar o desempenho dos gerentes de duas lojas com base nas informações de desempenho fornecidas. Foram manipulados: (a) a transparência interna (alta X baixa) que alterna a descrição do *design* do SCG nos cenários do caso, e (b) a dependência da criatividade (alta X baixa) que alterna a necessidade de considerar a capacidade criativa de seus funcionários como fonte de criação de valor para a empresa. Foi incluído no modelo uma variável do sujeito denominada de experiência do *flow*, mensurada pelo instrumento de Jackson et al. (2010). A variável dependente, avaliação de desempenho, foi mensurada a partir da decisão dos valores de bônus realizada pelos participantes do experimento, avaliando os níveis de viés de centralidade empregados.

Na Figura 4, evidencia-se o planejamento fatorial (projeto que possui duas ou mais variáveis independentes por meio de *matrix*) desta pesquisa.

Percepção da transparência interna do PMS	Dependência de criatividade	
	Baixa Dependência de criatividade	Alta Dependência de criatividade
Baixa Transparência interna	Cenário 1	Cenário 3
Alta Transparência interna	Cenário 2	Cenário 4

**Figura 4.** Matrix Fatorial do experimento

A construção dos cenários foi construída com base nos estudos de Bol, Kamer e Maas (2016), Bol e Smith (2011), Grabner (2014) e Grabner e Speckbacher (2016). No entanto, diferente do estudo de Bol et al (2016), nesta pesquisa foca-se na transparência interna das informações do PMS, na abordagem de Adler e Borys (1996) e Ahrens e Chapman (2004). Adotaram-se, especificamente, as terminologias de alta e baixa transparência interna, referindo-se respectivamente aos conceitos de controles habilitantes e coercitivos, similar aos estudos de Mahama e Cheng (2013) e Van der Hauwaert e Bruggeman (2015).

#### 3.2.1 Tarefa

Os participantes foram convidados a ler um cenário hipotético de caso sobre uma empresa de varejo denominada J Divine S/A, descrita como uma rede que opera cerca de 100

lojas que vendem roupas e acessórios em diferentes regiões do Brasil. Os participantes foram convidados a assumir o papel de um dos catorze gerentes regionais da J Divine. Eles foram informados que, na posição de gerente regional, tinham uma tarefa de analisar o desempenho dos gerentes das duas lojas em sua região (Gerente da loja A e Gerente da Loja B) e determinar o bônus anual para cada gerente, alinhado ao novo Sistema de Mensuração de Desempenho. Este novo sistema traz novas políticas sobre a avaliação e bonificação dos gestores e fornece aos gerentes regionais total liberdade para suas decisões.

No caso, os participantes foram convidados a considerar que receberam um e-mail do CEO da empresa e que além de suas recomendações, eles deveriam considerar o desempenho anterior dos gerentes de sua região para tomar decisões de alocação de bônus. Os participantes ficaram cientes que a organização forneceu aos gerentes regionais um relatório de desempenho, que cobria seis indicadores de desempenho para cada loja referente ao desempenho do ano anterior. O conjunto de indicadores de desempenho era idêntico para ambas lojas e foi baseado em indicadores adotados por Lipe e Saltério (2000), Ittner e Larker (2003) e Bol et al (2016). O relatório era composto, assim, por medidas objetivas (quantitativas e qualitativas) em um formato baseado no *Balanced Scorecard* e com indicadores associados a três tipos de medidas: medidas financeiras, compostas pelos indicadores de receita de vendas por metro quadrado (valor em reais) e retorno sobre vendas (porcentagem); medidas de clientes, compostas pelos indicadores de qualidade geral do atendimento (escala de 1 a 100) e classificação de satisfação dos clientes (escala de 1 a 100); e medidas de aprendizagem e crescimento, compostas pelos indicadores de classificação média de satisfação dos funcionários (escala de 1 a 5), e classificação média das contribuições para os negócios e sugestões de ideias criativas (escala de 1 a 5). Esse último indicador demonstra refletir a necessidade de considerar medidas de desempenho, relacionadas à criatividade e esforços de aumentar a eficácia da produção criativa (Klein & Speckbacher, 2019).

Os participantes foram notificados, a partir de informação comum no corpo do e-mail que receberam do CEO, de que todas as informações são precisas e seguras. Para que pudessem reduzir quaisquer desconfiâncias da forma como foi obtido / mensurado cada indicador. Foi informado após a tabela, que apresentava o relatório de desempenho, que as medidas financeiras e as medidas de clientes são compostas por indicadores quantitativos e as medidas de aprendizagem e crescimento são compostas por indicadores qualitativos.

A construção dos cenários foi criada de tal forma que a Loja A apresentou um desempenho real (confrontando a meta geral da região para as duas lojas) melhor que a Loja B nos indicadores financeiros e indicadores de clientes (todos quantitativos). Tal como Bol et al.

(2016), para testar as hipóteses e que os participantes tivessem motivos para atribuir alguma recompensa aos dois participantes, os cenários apresentaram um desempenho real melhor da Loja B nos indicadores de aprendizagem e crescimento (qualitativos). Assim, embora os participantes recebessem informações dos desempenho anteriores dos dois gerentes, que se referiam a medidas objetivas, cabia aos participantes avaliar e ponderar os pesos (subjetivos) do conjunto de informações e chegar a suas decisões. Na Tabela 4 apresentam-se os relatórios de desempenho da loja A e da loja B que foram fornecidos aos participantes do experimento.

**Tabela 4.** Relatório de desempenho dos gerentes das Lojas

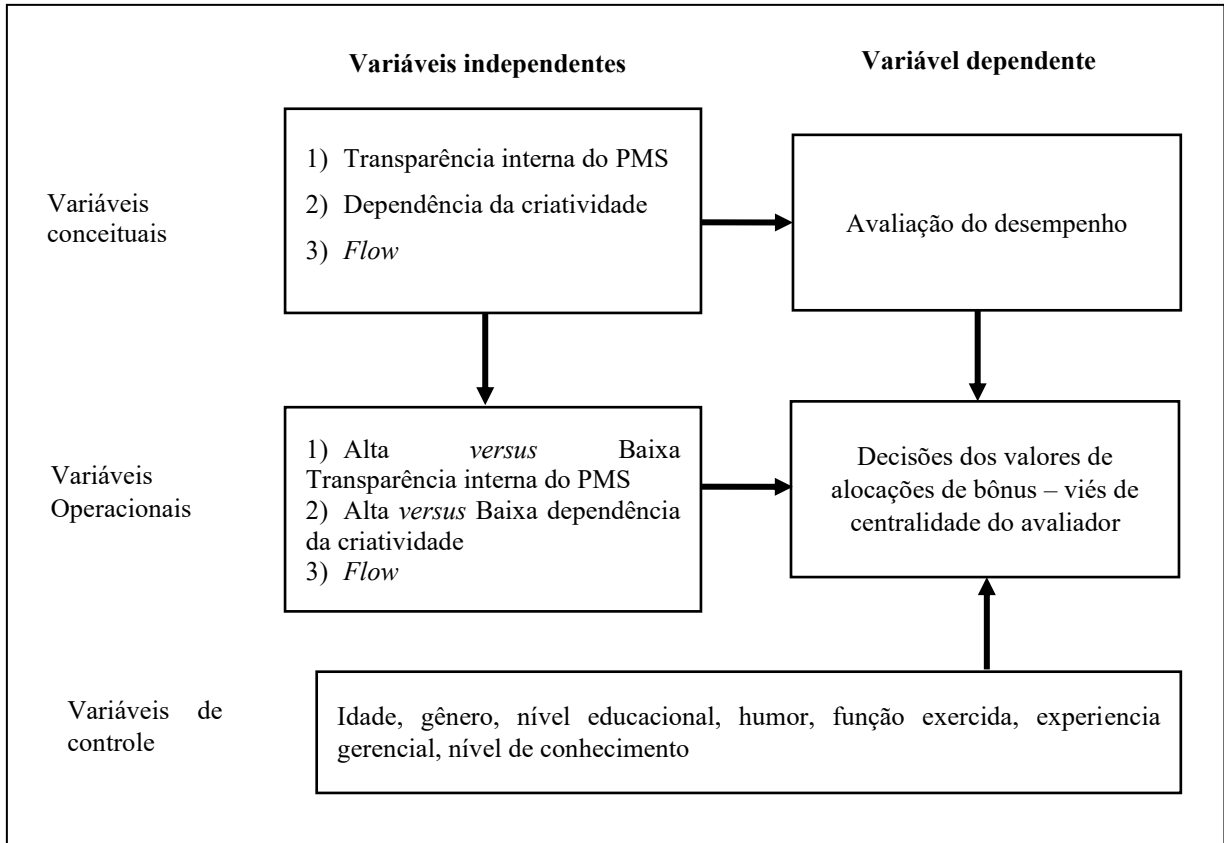
<i>Tipo de medida</i>	<b>Medida de desempenho</b>		<b>Meta da Região</b>	<b>Desempenho Real</b>	
	<i>Descrição</i>			<i>Gerente da Loja A</i>	<i>Gerente da Loja B</i>
<b>Financeira</b> *	1.Receita de vendas por metro quadrado (valor em reais)		<b>R\$ 116.000</b>	R\$ 121.500	R\$ 93.640
	2.Retorno sobre vendas (porcentagem)		<b>15%</b>	15,80%	12,3%
<b>Clientes</b> *	3. Qualidade geral do atendimento (escala de 1 a 100)		<b>85</b>	89	82
	4. Satisfação dos clientes (escala de 1 a 100)		<b>85</b>	87	83
<b>Aprendizagem e crescimento</b> **	5. Satisfação dos funcionários (escala de 1 a 5)		<b>4</b>	3,9	4,0
	6. Contribuições para os negócios e sugestões de ideias criativas (escala de 1 a 5)		<b>4</b>	4,0	4,2

**Legenda:** \*indicadores quantitativos, \*\* indicadores qualitativos.

**Nota.** Esta tabela apresenta os relatórios de desempenho da Loja A e da Loja B que foram fornecidos aos participantes do experimento, referente ao desempenho destes em período anterior. Para os participantes, estas informações referem-se a um anexo de um e-mail, expressa ao final das mensagens comuns e manipulações do experimento.

### 3.3 VARIÁVEIS DA PESQUISA

Com o propósito de ilustrar a estrutura operacional deste estudo, na Figura 5 elucidam-se as variáveis preditoras do experimento, em consonância com a representação sugerida por Libby et al. (2002).



**Figura 5.** Estrutura de validade preditiva do experimento

Fonte: adaptado de Libby, R., Bloomfield, R.; Nelson, M.W. (2002). Experimental research in financial accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 27(8), 775–810. Doi: 10.1016/S0361-3682(01)00011-3

A seguir apresentam-se as variáveis que compõem o estudo, segregadas em: variável dependente, variáveis independentes, variável do sujeito e variáveis de controle.

### 3.3.1 Variável dependente

A literatura reconhece que as avaliações de desempenho comumente geram consequências financeiras para os funcionários (atribuição de bônus ou aumento de remuneração fixa), mas também podem não ser financeiras (melhores atribuições de trabalho ou uma promoção) (Bol et al., 2016). Neste experimento foi considerado relevante garantir que os participantes compreendessem que suas decisões de avaliação se refletiriam em consequências remuneratórias para seus subordinados. Com isso, optou-se, tal como o estudo de Bol et al (2016), em vincular as avaliações dos funcionários aos bônus, solicitando que os participantes alocassem diretamente um valor de bônus entre R\$ 0 e R\$ 10.000 para cada um dos dois gerentes de loja (Gerente da loja A e Gerente da Loja B). Assim, nesta pesquisa, a variável dependente avaliação de desempenho foi mensurada pela diferença dos valores de bônus alocados aos dois gerentes de loja (Valor do Bônus do Gerente A – Valor do Bônus do

Gerente B). Analisando a existência de possíveis vieses na determinação destes valores aos dois gerentes. Assim, a existência do viés de centralidade, por meio de uma compactação representa o julgamento de atribuir valores de bônus mais próximos entre os dois gerentes. De outro modo, uma baixa compactação representa um alto nível de diferenciação entre os dois gerentes, com a adoção de valores mais distantes entre os dois gerentes.

### 3.3.2 Variáveis Independentes

Nesta pesquisa, as variáveis transparência interna do PMS e dependência da criatividade referem-se às variáveis independentes (causam, influenciam ou afetam os resultados) que foram alvo de manipulações (Creswell, 2014). Conforme descrito na tarefa experimental, inicialmente os participantes receberam informações contextuais gerais da empresa e a situação que envolvia o caso. Em todas as versões deste experimento (4 cenários), os participantes foram convidados a ler trechos de um e-mail encaminhado pela gerência corporativa (CEO) da J Divine a todos os gerentes regionais sobre o próximo período de bônus anual. O conteúdo deste e-mail era composto por trechos comuns a todos os participantes (sem manipulações) e com variações manipulando estas as variáveis independentes. A primeira parte, comum, deste e-mail foi a seguinte:

Prezado(a) gerente regional,

Está próximo o prazo para a entrega do relatório final da avaliação de desempenho e da determinação dos bônus dos gerentes das lojas em sua região. Para tomar suas decisões, considere o desempenho dos gerentes de sua região, presente no relatório anexo (demonstrado na Tabela 1) e siga as orientações deste e-mail, analisando todas estas informações cuidadosamente.

Após essa primeira parte comum, foi incluída a manipulação da transparência interna do PMS, que divergia na descrição na configuração do SCG nos cenários de Alta *versus* Baixa transparência. Como parte comum, foi informado aos participantes que os gerentes de loja também tinham conhecimento sobre outros detalhes associados à nova política de bônus. Os participantes analisavam uma das seguintes mensagens, segundo seu cenário:



Considere que após a implementação das novas políticas, todos os critérios e medidas julgados relevantes para tomar as decisões de bônus **se tornarão públicos [PRIVADOS] (informações não SIGILOSAS) e [NÃO] serão divulgados abertamente.** Especificamente, cada um dos gerentes de loja sabe que o bônus máximo é de R\$ 10.000,00 (por gerente) e que a bonificação de cada um deles depende, entre outros fatores, do desempenho no ano passado, conforme suas avaliações como gerente regional. E que por este fator, este bônus poderá diferir de outros gerentes. Cada gerente de loja sabe ainda que cabe a você, em reunião privada, informa-los do valor de bônus especificamente alocado, [MAS SEM] esclarecer os fatores considerados no processo de avaliação de desempenho e [SEM] fornecer um feedback sobre seu desempenho. Com estas novas configurações, a empresa [NÃO] permite que os gerentes das lojas **compartilhem informações entre si** acerca de seus respectivos bônus. Já que as informações sobre os bônus reais recebidos [NÃO] serão **disponibilizadas e acessíveis** a todos os funcionários.

Na terceira parte do corpo do e-mail foi incluída uma parte comum a todos, que descreve outras características da empresa, conforme segue:

Conforme apresentado em reunião anterior, além desta nova política de divulgação de informações e decisões, os relatórios de desempenho também sofreram mudanças. O novo relatório, anexo, passa a cobrir de forma precisa e segura seis indicadores de desempenho (quantitativos e qualitativos) de cada gerente de loja de sua região (Loja A e Loja B). Ao analisa-lo, recorde que embora as duas lojas tenham similaridades (localização, tamanho, condições econômicas e de mercado semelhantes, vendem os mesmos produtos) elas não competem diretamente entre si e podem apresentar características únicas.

Na sequência, nesta terceira parte foram detalhadas as manipulações relacionadas a (Alta/Baixa) dependência de criatividade em que variavam as informações fornecidas quanto à necessidade (ou não) da empresa em valorizar a capacidade criativa dos funcionários e gerentes. Assim, nestas manipulações, os participantes recebiam as seguintes informações, de acordo com seu cenário:

Vale lembrar que a comercialização de produtos na J Divine representa um **importante fluxo de receitas**. E [MAS] para nos mantermos competitivos, atender às mudanças e preferências de nossos clientes, [NÃO] **dependemos diretamente da capacidade criativa dos funcionários** para criar produtos atuais, criativos e lucrativos. Portanto, a empresa [NÃO] necessita receber com frequência sugestões de novas ideias e de inovações de produtos comercializáveis dos gerentes de lojas. Já que a nossa vantagem competitiva e sucesso comercial [NÃO] se baseia nas habilidades criativas de nossos funcionários.

Após os trechos anteriores com informações comuns e manipuladas, foi incluída uma breve mensagem final, comuns aos e-mails organizacionais. E, por fim, foi apresentada a Tabela 1 (referente as informações da Tabela 4) do Relatório de desempenho dos gerentes das duas Lojas.

### 3.3.3 Variáveis do sujeito

Com a finalidade de identificar a frequência com que cada participante do estudo expressava a característica de estar ou manter-se em *flow*, foi adicionado uma variável do sujeito. Uma variável do sujeito ou do participante, de acordo com Leary (2012), reflete características existentes dos participantes. Demonstra-se relevante considerar que os participantes que apresentam características diferentes, igualmente tendem a responder à mesma situação de maneira distinta. Com isso, algumas variáveis independentes podem implicar em diferentes efeitos nos participantes que possuem características diferentes.

Para mensurar o *flow*, utilizou-se o instrumento de escala curta e disposicional de Jackson (*Short Scale – DFS-2*) (Jackson & Marsh, 1996; Jackson, et al., 2008; Jackson et al., 2010). Por esse instrumento, o *flow* é mensurado a partir de uma pontuação média de nove itens fundamentados na operacionalização das nove dimensões de Csikszentmihalyi (1990). Este instrumento busca avaliar a tendência geral do indivíduo experimentar as características do *flow* em um ambiente específico (geralmente trabalho, estudo, etc), fazendo-os refletir sobre tendências de vivenciá-los em sua atividade principal. O DFS-2, além ser adequado para ser administrado conjuntamente com outros instrumentos, é um modelo breve, de administração única, de direta relação com o modelo de Csikszentmihalyi. Ademais, é um dos questionários mais amplamente utilizados ao avaliar diferenças individuais e a tendência de experimentar o *flow* em atividades específicas (Jackson et al., 2010).

Os participantes foram orientados a refletir sobre a frequência com que geralmente experimentam os itens de *flow* em uma atividade específica, de acordo com uma escala *Likert* de cinco pontos, variando de 1 (nunca) a 5 (sempre). A premissa desse tipo de avaliação é que as pessoas que relatam maior ocorrência das características do *flow* possuem uma maior predisposição para experimentá-lo em suas atividades. Estas diferenças individuais podem refletir em distintos comportamentos e, conseqüentemente, decisões individuais. Exemplo de um item investigado: “Sinto que sou competente o suficiente para atender às demandas da situação”.

### 3.3.4 Variáveis de controle

Nesta pesquisa foram incluídas variáveis de controle que poderiam influenciar os resultados, a saber: idade, gênero, nível educacional, humor, função exercida, experiência gerencial, nível de conhecimento sobre PMS e avaliação de desempenho. Funcionários mais jovens podem estar mais inclinados a correr riscos e isso pode se refletir em suas decisões. Os comportamentos de trabalho e características individuais também podem diferir quanto ao gênero e ao nível educacional dos participantes (principalmente para aqueles que possuem maior tempo de educação) (Amabile, 1988). Itens como a função exercida, experiência gerencial anterior e nível de conhecimentos sobre PMS e avaliação de desempenho também foram controlados, já que refletem experiência no domínio do trabalho (Oldham & Cummings, 1996), e podem denotar maiores níveis de interações destes indivíduos na gestão e familiaridade com o escopo do estudo, sendo influenciados.

Devido ao contexto social (pandêmico) foi controlado ainda o humor dos indivíduos, por meio da inclusão do instrumento PANAS (*Positive and Negative Affect Schedule*), composto por itens mensurados em escala *Likert* de cinco pontos (“1” muito pouco ou nada, “5” extremamente), que consiste em diferentes palavras que descrevem sentimentos e emoções que revelam como o participante pode se sentir (no momento), ou ter sentido na última semana (últimos sete dias) (Magyar-Moe, 2009). Estudos anteriores apontam a importância em experimentos controlar o humor, já que um humor negativo pode afetar os resultados da pesquisa.

### 3.4 PROCEDIMENTOS EXPERIMENTAIS

O experimento foi realizado por meio de plataforma digital e on-line *Survey Monkey*, com o envio de convite por e-mail da pesquisadora responsável aos participantes da pesquisa. Os experimentos realizados *on-line* (Web) possuem correspondência surpreendentemente consistente e comparável com os resultados observados em experimentos realizados em laboratório (Birnbaum, 2000). Além disso, podem reduzir o viés do experimentador, obter respostas mais precisas, cujos voluntários podem participar da pesquisa por interesse mais genuíno, não apenas por sentirem-se coagidos ao ser aplicados em turma ou como pré-requisitos de curso/disciplina (Birnbaum, 2000).

A seguir descrevem-se os principais procedimentos aplicados ao experimento, tais como: realização do pré-teste, composição dos participantes da pesquisa, protocolo aplicado e cuidados pós-experimentais.

#### 3.4.1 Pré-teste

Um pré-teste foi realizado com alunos de graduação dos cursos de contabilidade e administração de três universidades distintas das quais foi realizado o experimento final. O pré-teste foi realizado para atestar a validade das manipulações, verificabilidade das questões pós-experimento e o tempo de aplicação da pesquisa, estimado inicialmente em 20 minutos. Obteve-se um total de 92 respostas.

Após o pré-teste foram realizados alguns ajustes na redação dos cenários experimentais, da mensuração da variável dependente e do *manipulation check*. Também foram excluídos alguns itens pós-experimentais e questões demográficas. Estas ações foram realizadas com a finalidade de buscar melhorias na compreensão e interpretação do estudo, e reduzir o tempo de resposta da pesquisa. Em média os participantes estavam levando cerca de 26 minutos para responder completamente a pesquisa. Na redação dos cenários experimentais da manipulação da transparência interna do PMS reforçou-se a forma de divulgação das informações e decisões. Referente essa manipulação, no *manipulation check* foi retirado o conectivo e complemento da frase "e os gerentes de lojas podem compartilhar as informações de seus bônus", com intuito de evitar discordância com parte da construção frasal.

Na variável dependente, na versão do pré-teste solicitava-se aos participantes alocar "um valor de bônus entre R\$ 0,00 e R\$ 10.000,00 para cada um dos dois gerentes [...]". Como foram obtidas respostas não padronizadas (inclusão de R\$, desconsiderando o formato

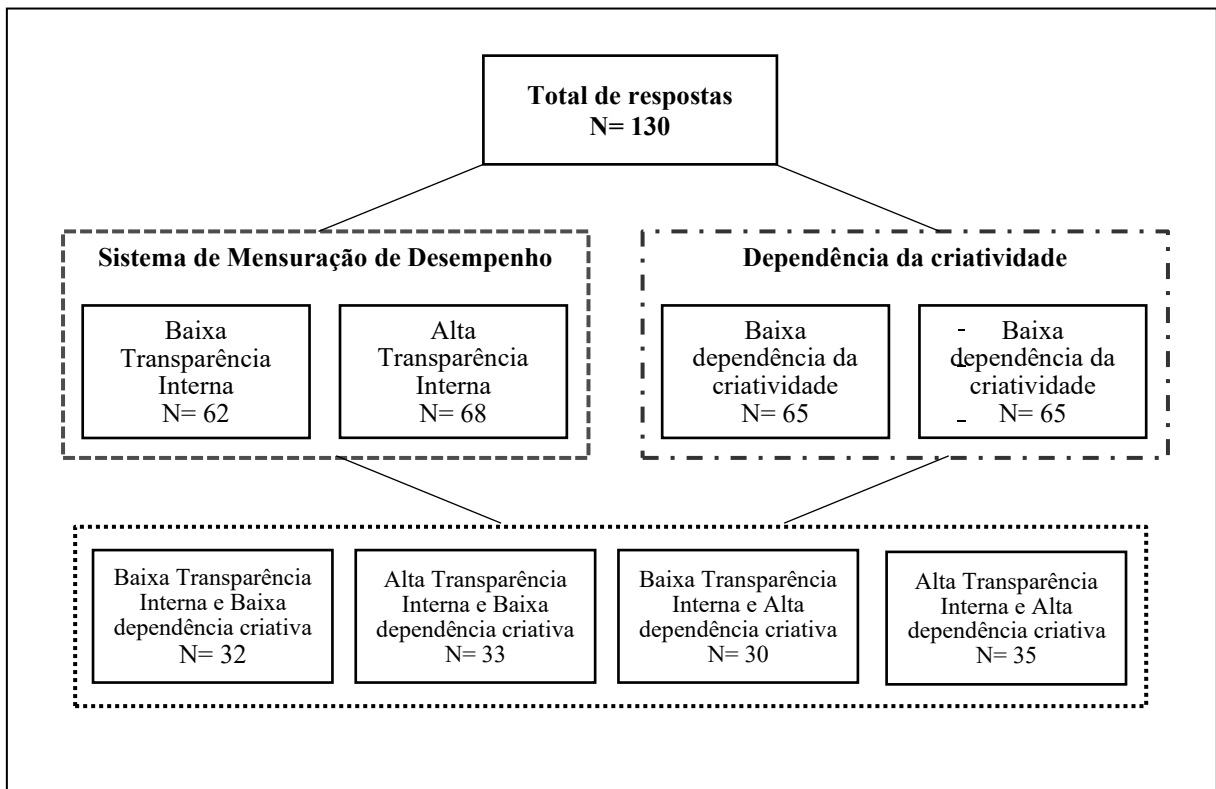
numérico e a unidade monetária ‘mil’, etc.) incluiu-se um comentário nesta questão, para que os participantes considerassem “o formato numérico apenas separado por ponto, ex: 10.000”. Embora destacado em ambos cenários experimentais de que o valor de bônus a ser atribuído a cada um dos dois gerentes deveria estar entre zero (0) e dez mil reais (10.000,00), e na redação da questão tenha sido solicitado que estes valores fossem alocados “para cada um dos dois gerentes de loja”, foi observado que alguns participantes não compreenderam que o bônus máximo era de vinte mil reais (20.000,00 - considerando a soma dos dois bônus) e alocaram no máximo dez mil reais (10.000,00 - considerando a soma dos dois bônus). Para evitar este tipo de confusão na versão final, no campo de alocação dos valores, incluiu-se a informação de valor “min. 0 – máx.10.000” para cada um dos dois gerentes.

Foram realizados alguns ajustes também nos valores da tabela anexo do experimento, que continha os valores de indicadores de desempenho dos dois gerentes. Na versão inicial, os valores alocados, principalmente para o Gerente B, tinham sido criados de maneira que não destoassem tanto do Gerente A. Assim, embora o Gerente A tivesse um desempenho melhor em grande parte dos indicadores, principalmente quantitativos, o Gerente B apresentava um desempenho razoável nos indicadores qualitativos. Percebeu-se que alguns participantes consideraram o desempenho real dos dois gerentes muito próximo, o que fez com que as alocações de bônus fossem, do ponto de vista dos participantes, equivalentes. Este fato comprometeu a diferença média entre os valores alocados. Cerca de 32% dos participantes atribuíram o mesmo valor de bônus aos dois gerentes, fator que se refletiu na significância comparativa entre as alocações. Com isso, na versão final, o desempenho real dos dois gerentes foi construído de maneira que o Gerente A se sobressaísse em quase a totalidade do desempenho do Gerente B, próximo do que foi realizado pelo estudo de Bol et al. (2016).

### **3.4.2 Participantes**

A coleta de dados da pesquisa foi realizada via plataforma *Survey Monkey*. Inicialmente foram contatados 1.560 discentes dos cursos da área de negócios da instituição de ensino alvo de estudo (cursos de administração e contabilidade), tanto dos cursos diurnos quanto noturno. Para estes alunos foi enviado uma mensagem padronizada, convidando-os a participar da pesquisa. O envio via plataforma permite um acompanhamento da obtenção de respostas (visualizações, respostas parciais, respostas completas, retorno de e-mails, etc). Após 5 dias do envio do convite inicial foi enviado o primeiro lembrete aos participantes, convidando-os novamente a participar da pesquisa.

Foram obtidas mais de 200 visualizações e 169 respostas. Entretanto, algumas destas respostas eram parciais, com apenas o aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Após a exclusão destes casos, restou um total de 142 respostas. Todavia, foi necessário realizar mais 12 exclusões, pois estavam sem preencher o *manipulation-check* ou incompletas. Com isso obteve-se uma amostra final válida de 130 participações. Na Figura 6, demonstra-se a quantidade final de participantes e sua distribuição aleatória aos cenários experimentais, alvo de análise e testes de hipóteses.



**Figura 6.** Amostra da pesquisa e distribuição aos cenários experimentais

Observa-se que 50% dos respondentes, participantes desta pesquisa, são do gênero feminino e apresentam idade média de 25 anos. Cerca de 75% são graduandos do curso de ciências contábeis e 25% do curso de administração. Aproximadamente 92% dos participantes descreveram estar cursando sua primeira graduação (superior em curso) e 53% estudam em período diurno. Em torno de 88% afirmaram não ter experiência profissional na área gerencial, apenas 6,2% relatou ter entre 3 anos ou mais de experiência nesta área. Em relação ao nível de conhecimento sobre avaliação de desempenho e Sistema de Mensuração de Desempenho (1 a 10), em média os participantes responderam ter noções básicas a que se refere (respectivamente: média=4,98, dp=2,36; média=4,48, dp=2,25). Informações detalhadas vide Apêndice C.

### 3.4.3 Protocolo de aplicação

A plataforma do *Survey Monkey*, na versão Avançada, foi adotada como meio de coleta das informações. Esta permite realizar de forma segura e precisa a atribuição e exibição aos participantes de versões aleatoriamente diferentes, sejam elas de uma pergunta, imagem ou texto livre, por meio da ferramenta “*Teste A/B*”. Este recurso permite que o pesquisador atribua o percentual de respondentes que verá cada uma destas atribuições e o sistema automaticamente seguirá este percentual de distribuição, o que auxilia na avaliação de como as diferentes manipulações podem ter afetado as respostas. Desta maneira, a manipulação dos cenários experimentais (transparência interna e dependência da criatividade) foi construída separadamente a partir de textos livres que continham informações distintas e a atribuição do percentual de 50% para um dos cenários e suas condições de variáveis manipuladas (baixa/alta transparência interna, e baixa/alta dependência da criatividade). Antes de realizar a pesquisa foram visualizados os *layouts* do questionário, algumas vezes, para assegurar a exibição final aos respondentes e a efetividade da randomização.

Uma mensagem por e-mail foi encaminhada individualmente aos alunos de graduação, da instituição, convidando-os a participar voluntariamente desta pesquisa. Neste contato inicial, foi elaborada uma mensagem padronizada, enviada pelo e-mail institucional da pesquisadora responsável, estabelecendo informações iniciais sobre a pesquisa e trazendo recomendações da leitura atenta do termo de consentimento da pesquisa. Foi incluído também o *link* da pesquisa, que os direcionava à plataforma *on-line* do *Survey Monkey*. Ao acessar o *link*, os respondentes eram distribuídos de forma aleatória pelo sistema a uma das quatro versões do experimento.

Cada um deles recebia uma sequência de informações experimentais, as quais eram compostas por seções. A primeira continha o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” que expressava, entre outros, instruções básicas sobre o experimento e informava os participantes sobre seus direitos e a confidencialidade dos dados fornecidos. Ao final da leitura do termo de consentimento os participantes eram recomendados a selecionar a opção de aceitar ou não a participação voluntariamente da pesquisa. A segunda seção apresentava as informações gerais e a situação da empresa do caso (comum a todos), seguidas do respectivo cenário de manipulação da transparência interna do PMS e da dependência da criatividade. Logo após, solicitava-se a resolução da tarefa de alocação de bônus, avaliação de desempenho, e explicitação dos fatores que justificavam as decisões dos participantes. Por fim, na última seção, constavam as verificações de manipulação, identificação de características individuais (tal como o *flow* e estado de humor) e de demografia.

A variável *Flow*, como se trata de uma variável do sujeito, com características de uma variável independente, também foi atribuída de forma aleatória aos participantes em dois locais distintos: ao final no experimento ou antes do início da mensuração da variável dependente. Este procedimento foi empregado para verificar se esta variável sofreria (ou não) de efeitos residuais das manipulações das variáveis, com reflexos em seus resultados e interpretações. Os testes estatísticos não demonstraram a existência de diferenças significativas ao comparar as respostas dos participantes. Demonstrando que não há efeito das variáveis independentes manipuladas sobre esta variável.

Estabeleceu-se, como critério na plataforma *Survey Monkey*, que os respondentes não pudessem retornar para páginas ou seções anteriores. Esta ação inibe os participantes a consultar informações anteriores que poderiam interferir no *manipulation check*. Entretanto, os alunos poderiam conferir as informações de desempenho e informacionais do caso de estudo para responder a variável dependente, já que esta foi construída de forma sequencial a estas informações.

Na aplicação dos procedimentos reportados buscou-se manter cuidado com os aspectos que poderiam prejudicar a validade (interna e externa) dos constructos. Além da inclusão de pré-teste e pós-teste, tomaram-se outros cuidados, como por exemplo: (1) dar atenção às definições dos fatores investigados; (2) garantir a efetividade da aleatoriedade dos participantes às condições experimentais; (3) obter seleção de uma amostra heterogênea; e (4) garantir que a quantidade de participantes fosse suficiente para validar as evidências da pesquisa (Aguiar, 2017).

Além disso, esta pesquisa foi avaliada e considerada apta de ser aplicada, pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina (CEPSH-UFSC), com parecer substanciado aprovado sob o número: 4.415.959, com o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética - CAAE nº 39654820.9.0000.0121, em conformidade com a Resolução nº 510/2016 (vide Anexo A).

#### **3.4.4 Pós-experimento**

A seção do pós-experimento foi dividida em blocos. O primeiro bloco, denominado de “Checagem da pesquisa”, refere-se a um conjunto de 10 itens. Neste bloco, solicitava-se que os participantes, com base nas tarefas experimentais executadas, indicassem o grau de discordância / concordância com cada assertiva indicada (escala de 7 pontos, variando de ‘1’ discordo totalmente a ‘7’ concordo totalmente). Os itens 1 e 2 deste bloco referem-se à eficácia



das manipulações. Já os itens 3, 4 e 5, adaptados de Lipe e Saltério (2000) e Kunz (2015), referem-se, respectivamente, à compreensão do caso, nível de proximidade do caso com a realidade, e facilidade do caso. Para confirmar se os participantes não se basearam apenas nos indicadores de desempenho e seguiram as recomendações do e-mail do CEO foram incluídos os itens 6 e 7. O item 8, adaptado de Bol e Smith (2011), diz respeito ao sentimento de justiça nos seus julgamentos. Já o item 9 indaga possível mudança de decisões e o item 10 questiona se o participante pode ter se sentido induzido.

Um segundo bloco foi incluído, denominado característica do indivíduo. Neste, buscou-se identificar o humor dos respondentes, solicitando que considerassem suas emoções e sentimentos recentes, expressa em 20 termos, considerando uma escala *Likert* de cinco pontos (“1” muito pouco ou nada a “5” extremamente), segregando-os em afeto positivo (humor positivo) e em afeto negativo (humor negativo). Na sequência foram incluídos 5 itens que se referem à regularidade de alguns sentimentos dos indivíduos, também baseados em uma escala *Likert* de cinco pontos (“1” nunca a “5” sempre). E, ao final deste bloco (para alguns participantes), era expressa a mensuração do instrumento do *flow*, composto por nove itens. Como destacado anteriormente, este instrumento foi evidenciado para alguns participantes em outra seção.

Por fim, o terceiro bloco, denominado de dados do participante, refere-se às características demográficas e aos demais dados dos participantes. Além das variáveis de controle, anteriormente descritas, foram incluídas questões de identificação da instituição de ensino de vínculo, período do curso do participante, ano de ingresso no curso e período que cursou a disciplina de contabilidade gerencial ou equivalente.

### **3.4.5 Análise dos dados**

Após a obtenção, via plataforma *on-line*, das respostas dos participantes dos experimentos, os dados foram configurados em planilha *Excel* para análise estatística no SPSS. Neste, realizaram-se os seguintes procedimentos estatísticos: (i) estatística descritiva (testes de médias, frequências); (ii) Análise de Variância de dois fatores (ANOVA *two-way*); (iii) Teste *t*; e (iv) Moderação – via PROCESS (SPSS). Para testar as hipóteses 1 e 2 foram usados os primeiros procedimentos. As análises de variâncias foram realizadas para testar a igualdade de média das populações das variáveis independentes (efeitos isolados e conjuntos) com a variável dependente. Foram realizados testes *post-hoc* para realizar comparações múltiplas e identificar diferenças entre os quatro cenários experimentais, adotando a abordagem de Bonferroni (mais

conservadora). Adicionalmente, foi realizada outra ANOVA considerando isoladamente a interação dos 4 cenários com a variável dependente, realizando teste de contraste para confirmar e identificar a existência de diferenças significativas entre os grupos experimentais, juntamente com novos testes de *Post-Hoc* (Bonferroni).

Para testar a hipótese 3, que prevê a moderação da frequência de *flow* dos gerentes sobre a relação entre a dependência de criatividade dos funcionários e a avaliação de desempenho, foram realizadas análises no PROCESS – SPSS, por meio de análise do modelo 1 (moderação simples), proposto por Hayes (2013). A análise de moderação é uma estratégia analítica adequada quando o investigador busca identificar se uma determinada variável influencia ou está relacionada ao tamanho do efeito de uma variável sobre outra (Hayes, 2013). Além de ter como finalidade analisar se determinada variável é capaz de influenciar as diferenças individuais ou condições situacionais, a moderação pode alterar ou intensificar a relação proposta inicial entre duas outras variáveis (Edwards & Lambert, 2007). O emprego desta técnica se baseia, entre outros, na avaliação dos pesos dos caminhos e permite que sejam avaliadas a significância e testes adicionais que permitem gerar gráficos para auxiliar a visualizar os efeitos das interações.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo optou por explorar com maior ênfase os efeitos dos controles formais, pela abordagem Adler e Borys (1996), em específico de PMS (coercitivos vs. habilitantes). Focou-se essencialmente em apenas uma característica desta abordagem, que se refere à transparência interna, analisando-a em termos de baixo (equivalente a coercitivo) ou alto nível de habilitação. Com isso, não se adotou de forma direta a denominação de formalização proposta pelos precursores, mas optou-se pela denominação adotada em estudos mais recentes na área (Mahama & Cheng, 2013; Van der Hauwaert & Bruggeman, 2015). Por analisar os extremos destes níveis, a pesquisa pode não ter captado outros fenômenos da realidade e que pudessem indicar se a presença de um equilíbrio entre estas características pudesse sinalizar resultados distintos dos observados.

No estudo foi empregada a Teoria do *Flow* e adotou-se a terminologia “motivação intrínseca” em alguns pontos do trabalho. Entende-se que este termo, até então, é mais adotado e reconhecido, se comparado ao *flow*, pela literatura organizacional. Além disso, seu uso em algumas situações pode auxiliar a explicar a ocorrência deste fenômeno. Embora as terminologias adotadas ao se referir a este fenômeno seja bastante difusa na literatura (fluxo,

fluir, experiência ótima, experiência de pico, experiência ideal, motivação intrínseca), considerou-se esta terminologia a mais adequada aos propósitos e interações propostas nesta pesquisa voltada à literatura contábil. Este estudo apenas explora o foco motivacional suportado pela teoria referida, limitando-se a ele no contexto de trabalho, sem considerar a existência de outros fatores que poderiam atuar na motivação dos indivíduos em suas vidas cotidianas, tais como, lazer. Ou seja, na pesquisa não se avança nos efeitos sobre a felicidade, prazer, interesses subjetivos dos indivíduos a partir da Teoria do *Flow*.

Entre as limitações metodológicas, destaca-se a escolha da metodologia experimental, que embora seja relevante para conseguir isolar fenômenos para sua observação, pode apresentar, entre outros fatores, dificuldade em: (i) reproduzir na totalidade um contexto organizacional real. Entretanto, para minimizar estes efeitos, esta pesquisa, buscou se aproximar de uma situação real, baseando seus cenários experimentais em estudos internacionais; (ii) equilibrar as validades interna e externa ao utilizar um tipo de desenho *betwen-subjects* (entre sujeitos). Apesar destes problemas, foram adotados procedimentos preventivos e protocolo padronizado, com cuidados que incluíam, entre outros: realização de pré-teste, uso de instrumentos validados, padronização de informações e orientações aos participantes, cuidados com adequação de aleatoriedade aos cenários experimentais, obtenção de quantidade suficiente para realizar inferências, etc.; (iii) utilização de amostra com estudantes de graduação, que podem apresentar pouca experiência com o objeto de estudo. Porém, pesquisas na área vem demonstrando a relevância do uso de estudantes em fases finais, tal como neste estudo, principalmente ao controlar possíveis elementos que por ventura, pudesse prejudicar a validade, como os adotados por esta pesquisa.

Tal como destaca Kramer e Maas (2019), no experimento realizado observou-se que os participantes relataram relativamente pouca / nenhuma experiência gerencial e de avaliação de subordinados. Estes fatores podem ter tornado mais difícil para eles se colocar na posição de gerente regional e, conseqüentemente, avaliador de desempenho de dois subordinados. Além disso, os participantes tomaram decisões de alocação de valores de bônus, com maior ou menor nível de diferenciação, baseando-se em cenários de um caso fictício (Kramer & Maas, 2019). Embora fundamentado em estudos anteriores, também não está livre de problemas ou dificuldades de associação com a realidade. Com isso, não se pode descartar que os resultados deste estudo tenham sido afetados. Alguns participantes podem nunca ter realmente fornecido classificações de desempenho e a atribuição de remuneração, e até mesmo pensado sobre custos associados à tomada de decisões e como eles poderiam não ser bem recebidas pelos subordinados (Maas & Verdoorn, 2017).

Reconhece-se que a criatividade é complexa e multifacetada (Brück, Knauer, Meier & Schwering, 2020). Nesta pesquisa, embora se tenha a amplitude e conhecimento do efeito das configurações organizacionais sobre os comportamentos e a geração de ideias criativas (Amabile, 1988), esta pesquisa explora a criatividade como uma característica estratégica da organização para manter-se competitiva. Compreende-se que os indivíduos, em contextos que demandam maior inovação de produtos e sugestões de ideias criativas, são de extrema relevância para garantir e manter produtos competitivos no mercado. Porém, neste estudo apenas focou-se no aspecto organizacional final destes profissionais e não no processo criativo em si e contribuições individuais atreladas à criatividade.

Embora compreenda-se que a criatividade implica em custos à gestão, este fator não foi explorado nesta pesquisa. Além disso, também, não se explorou a maneira como estes custos podem se refletir nas escolhas de controle dos gerentes em contextos de empresas dependentes de criatividade (Grabner & Speckbacher, 2016). Assim, tanto os custos associados com os SCG, quanto os custos associados às decisões dos gerentes ao classificar seus subordinados com vieses não foram observados.

Além disso, esta pesquisa mesmo que voltada a investigar fatores determinantes que podem influenciar o surgimento de viés de centralidade na classificação de desempenho do gerente, não explorou outros fatores que podem afetar ou se relacionam aos contratos firmados entre empregador e empregado. Não explora também as consequências diretas relacionadas ao viés de centralidade. E que os participantes, ao assumir a postura de gerentes podem ter (em maior ou menor grau) a preferência explícita por apresentar avaliações mais infladas ou suas aversões a avaliações excessivamente altas ou baixas (Golman & Bhatia, 2012). Compreende-se, entretanto, que estas linhas de investigações parecem promissoras para investigações futuras.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção apresentam-se as principais evidências desta pesquisa. Inicialmente são indicados os resultados das manipulações e demais estatísticas descritivas. Na sequência os testes relacionados às hipóteses da pesquisa e, por fim, as discussões dos resultados.

### 4.1 MANIPULAÇÕES E ESTATÍSTICA DESCRITIVA

No final do experimento foi solicitado aos participantes que eles indicassem, com base na tarefa experimental, o quanto eles concordavam ou discordavam com cada uma das respectivas assertivas em uma escala tipo *Likert* de sete pontos (1=discordo totalmente; 7= concordo totalmente). As duas primeiras assertivas se referiam às manipulações da variável independente. A primeira assertiva de checagem da manipulação da variável transparência interna do PMS afirmava que: “As decisões de bônus tomadas serão divulgadas abertamente”. Os participantes da condição de baixa transparência interna (média = 3,74, dp = 2,33) demonstraram menores valores atribuíveis a esta questão, quando comparáveis aqueles na condição de alta transparência interna (média = 4,90; dp = 2,04) ( $F_{1,128} = 9,11$ ,  $p = 0,003$ ).

Em relação à segunda manipulação, da variável dependência de criatividade, cuja assertiva afirmava que “A J Divine necessita receber com frequência sugestões de seus funcionários”, os participantes da condição de baixa dependência da criatividade (média = 4,90, dp = 2,03) apontaram menores valores atribuíveis a esta questão, quando comparados aos da condição baseada na alta dependência da criatividade (média = 5,62; dp = 1,77) ( $F_{1,125} = 4,44$ ,  $p = 0,04$ ).

Posteriormente os participantes foram direcionados a analisar o caso em si. Em geral, os participantes consideraram que o “caso foi fácil de entender” (média = 4,83, dp = 1,60, que o caso era razoavelmente realista (média = 5,08, dp = 1,55) e que foi fácil de resolvê-lo (média = 4,6 dp = 1,55). Após essas checagens, para compreender se os participantes fizeram uma leitura atenta e seguiram as recomendações, foi incluída uma assertiva, também na escala tipo *Likert* de 7 pontos, que questionava se os participantes levaram em consideração as recomendações do CEO, em suas decisões (média = 4,95, dp = 1,36).

Foi incluída também uma assertiva que os questionava se sentiam que suas decisões de “alocações de bônus foram justas”, e observou-se que grande parte considerou que sim (média = 5,51, dp = 1,42). E por fim, a última assertiva questionava se sabiam “desde o início qual era o objetivo da pesquisa” e se sentiam que poderiam “ter sido induzido em alguns

momentos”. Esta assertiva foi incluída para verificar se existia algum comprometimento em relação às manipulações e a compreensão dos participantes. Conforme esperado, grande parte dos respondentes assinalou que não sabiam do objetivo inicial da pesquisa e/ou foram induzidos (média = 2,37, dp = 1,82).

As variáveis demográficas (e de controle) foram testadas para determinar a existência de diferenças sistemáticas entre os diferentes tratamentos de condições. Não se observou diferenças significativas entre as variáveis e os quatro cenários em testes de qui-quadrado (todos os valores de  $p > 0,10$ ). Da mesma maneira, nas análises de variâncias (Anovas) realizadas entre as variáveis independentes com cada variável de controle não se observou diferenças significativas (todos  $p > 0,10$ ). Estes resultados, em conjunto, sugerem que a randomização foi eficaz e que os sujeitos participantes são homogêneos em todas as condições de tratamento.

#### 4.2 TESTES DE HIPÓTESES

Para testar as hipóteses desta pesquisa e analisar os efeitos principais e interativos entre as variáveis, foram realizados testes de médias, teste T e análises de variância (ANOVA). Primeiramente, foram comparadas as alocações de bônus (Painel A - Tabela 5) realizadas pelos participantes aos dois gerentes (Gerente A e Gerente B). A construção dos cenários foi criada de tal forma que o desempenho geral do Gerente A, em comparação ao Gerente B se sobressaía em grande parte dos indicadores de desempenho, principalmente os financeiros. Em linha com esta composição, observou-se que os bônus atribuídos ao Gerente A (média de 8.610 reais) foram superiores aos alocados ao Gerente B (média de 6.872 reais), com uma diferença de 1.738 reais ( $F_{1, 259} = 74,35, p < 0,001$ ).

Na sequência, analisou-se o efeito da variável dependente, referente às diferenças de alocações de bônus no processo de avaliação de desempenho, em relação ao nível de compactação (ou diferenciação dos valores de bônus), com as duas variáveis independentes manipuladas (transparência interna e dependência da criatividade) e seus repetíveis níveis de análise (baixa vs. alta), conforme demonstrado na Tabela 5 (Painel B).

**Tabela 5.** Testes de médias das variáveis independentes e seus níveis de análises

<b>Painel A: Valores de Bônus Alocados por gerente</b>					
Gerente	Média	DP	df	F	Valor p (bicaudal)
Gerente A	8.610	1.417	1	69,298	0,000
Gerente B	6.872	1.809	1	43,316	0,000
Erro			129		
<b>Painel B: Diferença das Alocações de bônus entre as variáveis independentes</b>					
	Média	df	Soma dos Quadrados	F	Valor p (bicaudal)
<b><i>Transparência Interna</i></b>		1	8658416,623	6,368	0,013
Baixa	2.008 (1346) N=62				
Alta	1.491 (974) N=68				
Erro		129			
<b><i>Dependência de Criatividade</i></b>		1	10810674,094	8,050	0,005
Baixa	2.026 (1327) N=65				
Alta	1.449 (962) N=65				
Erro		129			

**Nota:** n =130. Esta tabela relata as estatísticas para fundamentar as hipóteses destacando as diferenças de médias entre as variáveis e seus níveis. Painel A: demonstra a diferença simples em relação aos valores de bônus alocados pelos participantes, sem considerar as variáveis independentes. Painel B: indica as diferenças de médias, referente às alocações de bônus para as duas variáveis independentes (transparência interna e dependência de criatividade) e seus níveis de análise. Tem como variável dependente a diferença de alocação de bônus.

Verifica-se que os participantes que analisaram cenários de alta transparência interna, em geral, parecem ter valores de bônus mais compactos, ou seja, atribuíram valores mais próximos de bônus aos dois gerentes, o que revela uma maior compactação. Já nos cenários de baixa transparência interna, os valores que expressam a diferença entre as alocações de bônus é mais alta (quando comparado ao cenário de alta transparência). A diferença comparativa entre estes cenários é em média de 517 reais. Esses resultados sinalizam que o *design* do PMS influencia a compactação nas decisões de alocação de bônus. Isso ocorre, principalmente, quando há uma maior explicitação pública dos fatos internos (alta transparência interna), fazendo com que gerentes demonstrem subjetividade e o peso de fatores psicológicos em suas decisões. Embora esta subjetividade também ocorra quando há baixa divulgação de informações aos funcionários (baixa transparência interna), neste caso se observam menores compactações, ficando mais nítida a diferenciação entre os valores de bônus alocados. Com base nestas evidências é possível confirmar a hipótese 1 de que uma baixa transparência interna

do PMS leva a menor compactação nas decisões de alocação de bônus, comparativamente ao contexto em que há uma alta transparência interna do PMS.

Em relação à dependência de criatividade também se observa um padrão similar ao evidenciado na hipótese 1. Já que a baixa dependência de criatividade parece expressar uma diferença de alocação de bônus em média de 577 reais maior do que nos cenários de alta dependência de criatividade. Estes aspectos indicam que num contexto com baixa dependência de criatividade se observa maior diferenciação de bônus do que em contextos de alta dependência de criatividade. Esta evidência sugere que na medida em que a empresa depende do envolvimento de seus funcionários no processo criativo para gerar vantagem competitiva, há maior preocupação com estes profissionais. Ao evitar possíveis transtornos, ou efeitos disfuncionais a partir de percepções de injustiças, os gerentes podem atuar de forma mais compacta, minimizando efeitos de diferenciações entre os seus subordinados. Estes resultados permitem confirmar a hipótese 2, de que uma baixa dependência de criatividade leva a menor compactação nas decisões de alocação de bônus, comparativamente ao contexto em que há uma alta dependência de criatividade.

Confirmada a existência de diferenças de médias e analisadas as hipóteses 1 e 2, averiguou-se as interações entre as variáveis manipuladas (transparência interna do PMS e dependência de criatividade) e seus efeitos sobre a compactação de bônus realizada no processo de avaliação de desempenho, por meio da análise de diferenças de médias entre os cenários experimentais (Painel A - Tabela 6). Na sequência, realizou-se uma análise de variância ANOVA para averiguar estas relações e a interação entre elas (Painel B- tabela 6).

**Tabela 6.** ANOVA para o efeito das variáveis independentes

<b>Painel A: Média (desvio padrão) [n] da interação das variáveis manipuladas</b>			
	<i>Baixa Transparência Interna</i>	<i>Alta Transparência Interna</i>	<i>Total Geral</i>
<i>Baixa Dependência de Criatividade</i>	2240* (1572) [32]	1818* (1019) [33]	2029 (1296) [65]
<i>Alta Dependência de Criatividade</i>	1760* (1022) [30]	1183* (831) [35]	1471 (927) [63]
<i>Total Geral</i>	2000 (1297) [62]	1501 (925) [68]	1750 (1111) [130]

**(continua...)**



**Painel B: Análise de variância <sup>a b</sup>**

Fator	df	Soma dos Quadrados	F	Valor p (bicaudal)
Transparência Interna	1	8087411,16	6,228	0,014
Dependência de criatividade	1	10080706,09	7,763	0,006
Transparência Interna X Dependência da criatividade	1	194749,22	0,150	0,699
Erro	126			

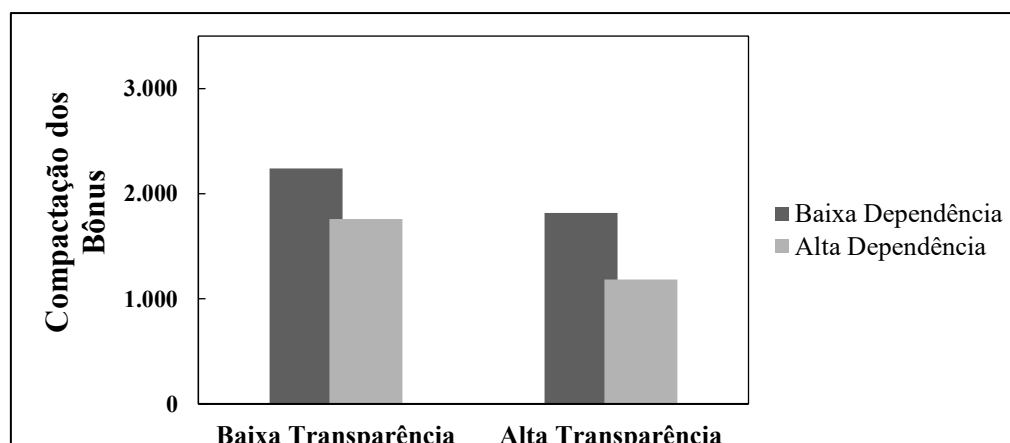
**Painel C: Comparação linear em pares - Efeitos Simples**

<i>Transparência Interna (versus)</i>				
Baixa Dependência da criatividade	1	2894329,31	2,2289	0,1380
Alta Dependência da criatividade	1	5380747,25	4,1436	0,0439
<i>Dependência de criatividade (versus)</i>				
Baixa Transparência Interna	1	3571433,35	2,7503	0,0997
Alta Transparência Interna	1	6855900,69	5,2796	0,0232
Erro	126			

**Nota:** Esta tabela relata as estatísticas inferenciais para o teste de hipótese do experimento. No Painel A são expostas as médias marginais estimadas da interação entre a transparência interna (Baixa/ Alta) e a dependência da criatividade (Baixa/ Alta). No Painel B, é exposta a ANOVA realizada com as variáveis independentes (Transparência Interna e Dependência da criatividade). O Painel C, relata testes de comparações linearmente independentes de pares entre as médias marginais estimadas, que testa os efeitos simples das variáveis independentes de estudo em combinação de níveis. Para as comparações foi adotado o ajuste de Bonferroni. Para ambos os painéis B e C é adotada como variável dependente a compactação entre a alocação de bônus ao dois. Para análise detalhada dos valores de diferenças entre os gerentes, acompanhe o Apêndice D.

\* As interações são significativas ao nível de 0,000; \*A diferença média é significativa no nível ,05.

Nota-se que nos cenários que contém a baixa transparência interna há uma maior diferenciação de bônus entre os gerentes (bônus maiores) se comparados aos cenários de alta transparência interna. O mesmo ocorre com a variável dependência de criatividade. Na Figura 7 ilustra-se a interação entre os quatro cenários a partir das diferenças de médias (Painel A).



**Figura 7.** Diferença de médias entre a interação entre as variáveis independentes com a variável dependente.

**Nota:** Esta figura demonstra a diferença média de cada uma das quatro condições experimentais. Para análise detalhada dos valores associados aos cenários e variáveis, consulte as notas da Tabela 6 (Painel A).

Pode-se observar na Figura 7, que o cenário que compreende a alta transparência interna do PMS e a alta dependência de criatividade é o que apresenta maior compactação dos valores de bônus (valores com menor diferenciação). Em contrapartida, o cenário de baixa transparência interna do PMS e a baixa dependência de criatividade é o que expressa menos compactação dos valores de bônus (valores com maior diferenciação). Estes resultados apontam que haverá menor compactação dos valores de bônus atribuíveis quando, respectivamente, a empresa apresentar um SCG com uma característica de maior transparência interna de seus processos (divulgação aberta e comunicação de informações) e depender diretamente de seus funcionários para criar novos produtos, serviços, criativos. Em contrapartida, uma menor dependência destes e com um SCG mais fechado (menos transparente), com menor necessidade de expor justificativa de suas decisões e ações, pode focar mais nos aspectos objetivos (desempenho real, em metas financeiras, por exemplo), gerando maiores diferenciações de bônus.

O Painel B demonstra que existe variação total entre os cenários experimentais e suas variáveis manipuladas (transparência interna –  $p < 0,01$  e dependência de criatividade –  $p < 0,01$ ). No entanto, a interação entre estas variáveis parece não ser significativa. Para identificar interações que se distinguem entre si, foi realizada uma análise complementar de comparação entre interações entre pares de variáveis (Painel C). O Painel C demonstra que ao comparar ambos os níveis de transparência interna com os níveis de dependência de criatividade, apenas se observam diferenças entre os cenários que contemplam a alta dependência da criatividade ( $p < 0,05$ ). Já as interações entre a transparência interna e a baixa dependência da criatividade, parecem não diferir ( $p > 0,10$ ). A dependência da criatividade sinaliza diferenças entre os cenários de alta transparência interna ( $p < 0,05$ ) e de baixa transparência interna (sig.  $\leq 0,10$ ).

Com a finalidade de confrontar e/ou confirmar estas informações de interações entre as variáveis independentes, foi realizada uma ANOVA adicional, considerando isoladamente a interação dos quatro cenários com a variável dependente de compactação dos valores de bônus alocados. Nesta ANOVA observou-se que há ao menos uma diferença significativa ( $F_{3,126} = 4,899$ ,  $p = 0,003$ ), entre as interações. O teste de contraste também indica que não existe diferenças significativas entre todos os grupos experimentais ( $F_{1,126} = 0,270$ ,  $p = 0,699$ ). Ao identificar estas diferenças específicas, por meio de um teste de *Post-Hoc* (Bonferroni) que faz a comparação múltipla em pares, observou-se que apenas os cenários de alta transparência interna\*alta dependência de criatividade *versus* baixa transparência interna\*baixa dependência de criatividade apresentaram diferenças mais expressivas (diferença média = 1.057,  $p < 0,001$ ). Estes resultados, além de complementar os achados do Painel C da Tabela 6, por especificar os

níveis de interação, indica que apenas os dois cenários extremos (alta\*alta vs. baixa\*baixa) divergem entre os valores de bônus alocados. Já os cenários (alta\*baixa vs. baixa\*alta) são mais próximos, conforme pode ser observado na Figura 7. Assim, as evidências da pesquisa confirmam parcialmente a hipótese 3, de que a combinação de transparência interna e a dependência de criatividade afetam diretamente a compactação ou diferenciação entre os valores de bônus atribuíveis por gerentes aos seus subordinados.

As análises da influência conjunta das variáveis de controle (idade, gênero, nível educacional, humor, função exercida, experiência gerencial, nível de conhecimento) sobre a variável dependente, não sinalizaram correlações e interações significativas ( $p > 0,10$ ). O mesmo resultado foi encontrado ao controla-las individualmente ( $p > 0,10$ ).

#### 4.2.1 Teste da moderação

Para testar a hipótese 4, que propunha investigar a atuação da variável do sujeito *flow* sobre os efeitos das variáveis independentes de compactação dos valores de bônus alocados, foram realizadas análises no PROCESS. Foi observada apenas moderação do equilíbrio entre desafios e habilidades na relação da dependência de criatividade com a diferenciação nas alocações de bônus, conforme Tabela 7. A transparência interna e a interação entre as variáveis, como se previa anteriormente, não foi confirmado.

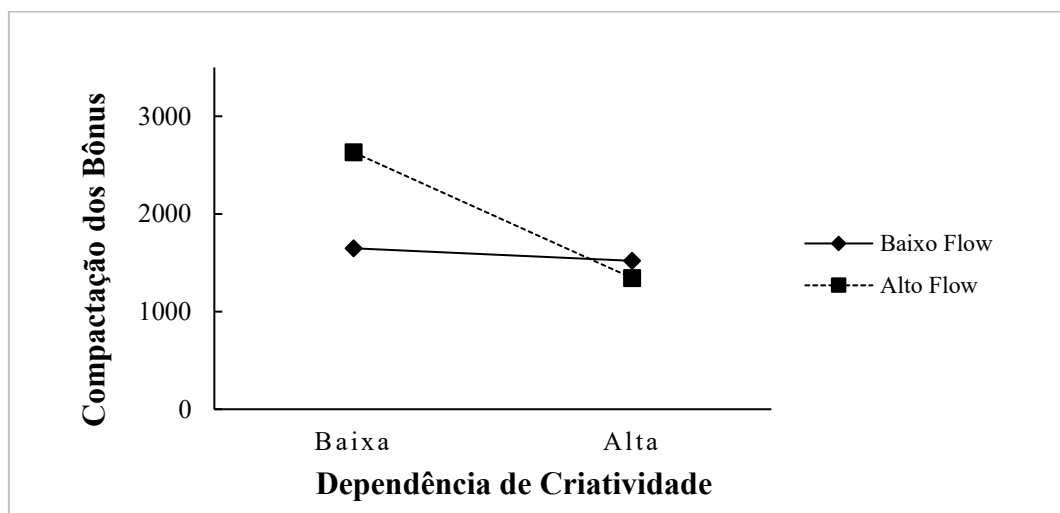
**Tabela 7.** Moderação do *Flow*

<b>Modelo de Moderação</b>						
Fatores	Coeficientes	Erro Padrão	<i>T</i>	<i>Valor p</i>	LLCI (2,5%)	ULCI (97,5%)
Constante	3393,31	1482,23	2,289	0,024	460,017	6326,608
Dependência de Criatividade	-1609,62	988,07	-1,629	0,106	-3564,981	345,743
<i>Flow</i>	-667,35	381,92	-1,747	0,083	-1423,161	88,453
Dependência* <i>Flow</i>	579,34	255,87	2,264	0,025	72,978	1085,698
<b>Resumo do Modelo</b>						
	R	R2	MSE	<i>F</i>	<i>p</i>	
	0,3249	0,1055	1296998,74	4,9555	0,0028	
<b>Teste de interação incondicional de ordem mais alta</b>						
	R2-chng*	df1	df2	<i>F</i>	<i>p</i>	
	0,0364	1	126	5,127	0,025	

**Nota:** n=130. A moderação foi realizada com base no produto dos termos. O *bootstrapping* considerou 5.000 interações, sig. <0,05, bicaudal.

**Legenda:** \* R2-chng = efeito da moderação (estatística da interação), controlando os efeitos principais.

Na Figura 8 representa-se graficamente como a existência de uma baixa ou alta dependência de criatividade pode ser influenciada pelos efeitos condicionais do *flow*.



**Figura 8.** Moderação do *Flow*.

**Nota:** Esta figura demonstra os efeitos moderadores do *flow* (baixo/alto) sobre a relação entre a dependência criativa e a compactação dos valores de bônus atribuíveis aos gerentes.

A Figura 8 demonstra que a relação da dependência de criatividade com a compactação dos valores de bônus alocados sofre influência de fatores motivacionais dos gerentes. Pode-se identificar que os gerentes que apresentam baixos níveis de frequência de experienciar o *flow* (motivação intrínseca), expressaram pequenas diferenças na atribuição de valores de bônus (alta compactação) em ambos contextos de dependência de criatividade (baixa e alta). Já para os gerentes que apresentaram uma alta frequência de experienciar o *flow*, observam-se diferentes comportamentos entre os níveis de dependência de criatividade (baixa e alta). Um gerente com um alto *flow* em um contexto organizacional de baixa dependência de criatividade demonstrará uma menor compactação dos bônus (maior diferenciação). No entanto, na medida em que se aumenta a dependência de criatividade dos funcionários, estes gerentes tendem a compactar mais os valores de bônus. Estes resultados sinalizam que os fatores motivacionais do gerente avaliador influenciam o compactar (mais ou menos) dos bônus aos seus subordinados, o que permite aceitar a hipótese 4, e confirmar a moderação do *flow* na relação da dependência de criatividade na compactação nas decisões de alocação de bônus.

#### 4.2.2 Teste adicional

Com a finalidade de verificar quais indicadores ou fatores mais influenciaram as decisões de alocações dos participantes (ex: algum indicador de desempenho específico ou um

conjunto de indicadores, etc.), foi solicitado aos participantes que listassem este(s) fator(es). Solicitou-se que eles indicassem os fatores que poderiam explicar a causa do que poderia ter implicado sobre as diferenças entre os valores de bônus alocado a cada gerente. Este item no experimento foi construído com base no estudo de Bol et al. (2016), que solicitou que os participantes descrevessem como explicariam suas decisões de bônus a cada um dos gerentes. Com isso, buscou-se identificar quais fatores, subjetivos, pudessem estar implícitos nestas escolhas (para maiores detalhes, acompanhe o Apêndice E).

Em geral, observou-se na pesquisa, que mesmo com a manipulação dos cenários experimentais e o desempenho do Gerente A se sobrepôr ao desempenho do gerente B em grande parte (alcance maior de metas, etc), o Gerente B foi avaliado de forma positiva. O que indica que estas evidências estão de acordo com a literatura gerencial que afirma que os julgamentos subjetivos fazem parte da rotina dos gestores. Além disso, a inflação do desempenho do gerente que apresenta menor desempenho (Gerente B) comparativamente ao de maior desempenho (Gerente A), sinaliza o viés do superior na busca de igualar ou aproximar os desempenhos, atuando de forma a compactar a alocação dos bônus entre os dois subordinados.

Considerando a amostra total (n=130), as características da empresa (forma de divulgação das informações, depender ou não da criatividade, etc) foram sinalizadas por 79% dos participantes como fator relevante para suas decisões. Cerca de 76% dos respondentes sinalizaram que consideraram o “desempenho real geral de cada gerente (conjunto de todos os indicadores)”. Embora tenha sido reconhecido que as informações da empresa foram consideradas importantes para as avaliações de desempenho, se observou que 63% dos participantes relatou considerar o “desempenho real em todos os indicadores quantitativos” e 52% “todos os indicadores qualitativos. Os gerentes parecem dar maior valor às medidas mais comuns (Lipe & Salterio, 2000), ou seja, atribuem maior peso às medidas objetivas / quantitativas do que às medidas subjetivas / qualitativas (Ittner et al., 2003).

Ao se analisar os indicadores de desempenho específicos, observou-se que os participantes sinalizaram atribuir maiores pesos aos indicadores financeiros (receita de vendas 52%, retorno sobre vendas 49%) e indicadores de aprendizagem (qualidade de atendimento 51% e satisfação de clientes 51%), se comparado aos indicadores de desempenho mais qualitativos de aprendizagem e crescimento (satisfação dos funcionários 44%, contribuições para os negócios e sugestões de ideias criativas de cada gerente 35%). Os achados indicam que as decisões de avaliação de desempenho dos gerentes são influenciadas mais por medidas objetivas (quantitativa) do que por medidas subjetivas (qualitativa), mesmo que evidências

sinalizem que os dois tipos de medidas são igualmente precisos e confiáveis (Dai et al., 2016). Segundo os autores, esse comportamento em geral é motivado pela percepção dos participantes de que medidas objetivas são mais científicas do que medidas subjetivas.

Embora as médias das frequências das respostas dos participantes não tenha sido significativamente distintas entre os quatro cenários experimentais ( $F = 0,672$ ,  $p > 0,10$ ), observou-se que os cenários com alta dependência de criatividade relataram ter considerado ou atribuído maior peso aos indicadores qualitativos se comparados aos cenários de baixa dependência de criatividade. Por exemplo, no cenário de alta transparência interna\*alta dependência de criatividade ( $n=35$ ) cerca de 54% dos participantes (19) relataram considerar o indicador de satisfação dos clientes e 51% dos participantes (18) relataram considerar o indicador de contribuições para os negócios e sugestões de ideias criativas.

### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta pesquisa assume-se que a avaliação do desempenho dos funcionários é delegada pela organização aos gerentes de nível intermediário, fornecendo a eles discricção e autoridade para que possam realizar alocações de recompensas aos seus subordinados (Bol, 2008). Entretanto, tal como observado na literatura gerencial, este processo pode não estar livre de vieses do avaliador e, conseqüentemente, este fator pode afetar os indivíduos (subordinados) e a organização. Para observar a existência deste tipo de comportamento, teorizou-se que a transparência interna (Baixa vs. Alta) do PMS e a dependência de criatividade (Baixa vs. Alta) afetam diretamente os comportamentos de vieses na determinação dos valores a serem alocados aos seus subordinados no processo de avaliação de desempenho. As evidências empíricas desta pesquisa demonstraram a relevância de se considerar o *design* do SCG e as características estratégicas organizacionais em influenciar os comportamentos e decisões dos gerentes no processo de avaliação de desempenho, em particular em compactar (em diferentes níveis) o desempenho de subordinados.

Previa-se que um maior viés de centralidade (compactação, ou menor diferenciação) nas decisões de alocação de bônus seria realizada pelos gerentes na medida em que o *design* do PMS apresentasse a característica de alta transparência interna, quando comparada ao contexto de baixa transparência interna (H1). Os achados desta pesquisa confirmaram esta previsão inicial, demonstrando que mesmo que as informações de desempenho anteriores sinalizem que existe uma diferença relevante entre os desempenhos dos subordinados, os gerentes tenderão a se preocupar com o fato das informações serem publicamente abertas e acessíveis a todos os

funcionários e estes considerarão os custos e benefícios atrelados às formas de divulgação e confrontos inter-relacionais. E isso poderá leva-los a classificações de desempenho e alocações de bônus mais compactadas.

Esta evidência permite afirmar que o *design* do SCG influencia o processo de avaliação de desempenho. Quanto maior a transparência interna do PMS, maior a compactação nas alocações de bônus e quanto menor a transparência interna do PMS, menor a compactação nas alocações de bônus. É confirmado empiricamente que os tipos de formalização do SCG com que os gerentes são confrontados (coercitiva vs. habilitante) se relaciona de maneira distinta em relação às suas atitudes (Adler & Borys, 1996) e comportamentos (Mahama & Cheng, 2013) ao realizar as avaliações de desempenho (compactando mais/menos). Como, a configuração de SCG mais habilitantes tende a propiciar atitudes mais positivas de seus gestores (Wouters & Wilderom, 2008) para com seus subordinados, constata-se que as decisões que causem menor diferenciação entre os gerentes pode ser vista como uma ação menos prejudicial (custo/benefício).

Com isso, um *design* gerencial com alta transparência interna (informações e decisões), que fornece aos seus usuários maior compreensão e conhecimento do funcionamento dos processos locais (Chapman & Kihn, 2009), lógica subjacente dos mecanismos de controle e *feedback* sobre o seu desempenho (Wouters & Wilderom, 2008), influencia na adoção de maior compactação dos valores de bônus aos seus subordinados. Estes avaliadores podem aproximar os desempenhos dos subordinados para tentar minimizar problemas interpessoais, ponderando potenciais custos sociais e econômicos (questionamentos do uso de critérios nos seus julgamentos, sentimentos de insatisfação ou injustiças e comportamentos disfuncionais), que possam prejudicar a concentração e esforço de gerenciar e melhorar o desempenho de seus subordinados (Chapman & Kihn, 2009).

Um PMS com alta transparência interna assegura aos seus diversos usuários maior visibilidade e acessibilidade informacional sobre o desempenho de outros funcionários e facilita a comparação entre si. Com esse *design* os funcionários poderão comparar seus próprios resultados com os de seus colegas e os gerentes buscarão reduzir custos pessoais e fornecer avaliações mais compatíveis com as autopercepções de seus subordinados, inclusive aqueles de desempenhos mais fracos que costumam superestimar seus desempenhos (Bol et al., 2016). Como o custo do confronto com os subordinados que apresentam um desempenho mais fraco pode ser mais dispendioso e ultrapassar o benefício de valorizar o desempenho do subordinado mais forte (Prendergast & Topel, 1993), haverá uma atribuição de bônus com baixa variação relativa entre os subordinados.

De outra forma, quando há baixa transparência interna do PMS, a relação custo-benefício muda. Nesse tipo de *design* os funcionários não conseguem comparar suas recompensas e desempenhos reais com o de seus colegas, devido ao formato coercitivo. Conseqüentemente, os gerentes podem não estar tão preocupados com as percepções de seus funcionários (satisfação, justiça, motivação etc.) e em apresentar maior aproximação (compactação) dos desempenhos dos seus funcionários. Irão, assim, valorizar os desempenhos mais fortes, pois o benefício de motivá-los parece superar o custo do confronto dos que apresentarem desempenhos mais fracos (menos dispendioso). O que demonstra que os fatores sociais e organizacionais influenciam as percepções dos gerentes sobre o desempenho dos funcionários e leva-os a expressar vieses em suas avaliações (Golman & Bhatia, 2012).

As evidências da hipótese 1 diferem da pesquisa de Bol et al. (2016), pois não se constatou que aumentar transparência interna possa impedir ou reduzir o surgimento de viés de centralidade por meio da compactação. Ao contrário, se observou que quanto maior a transparência interna, maior a compactação realizada pelo gerente avaliador. Embora Bol et al. (2016) tenham focado na associação entre transparência dos resultados com a precisão das informações, os achados desta pesquisa sinalizam que além da configuração do SCG expressar maior ou menor transparência interna, os gerentes parecem ser influenciados psicologicamente e pela visibilidade de suas interações interpessoais com seus subordinados.

Com isso, os resultados da hipótese 1 destacam que a existência de alta transparência interna pode tornar os gerentes mais suscetíveis a considerar elementos subjetivos em suas avaliações de desempenho e cometer vieses ao compactar mais os desempenhos e valores de bônus de seus subordinados. Contudo, baixa transparência interna também não está livre de viés do avaliador, já que pode ser alvo de alta diferenciação (baixa compactação) entre os desempenhos e valores de bônus de seus subordinados. Isso sugere que ao se analisar o extremo das características do *design* dos SCG (coercitivo e habilitante) pode-se incorrer em diferentes vieses. Embora nesta pesquisa o desempenho geral e real do Gerente A seja superior frente ao Gerente B, ao compactar o desempenho dos dois gerentes, inflacionando o gerente de fraco desempenho, pode-se levar o gerente de forte desempenho se sentir frustrado, desmotivado e injustiçado frente aos esforços e seus resultados. E futuramente pode haver menor esforço no alcance de suas metas de desempenho. Todavia, uma alta diferenciação, elevando a bonificação do gerente de forte desempenho, pode tanto sinalizar que a empresa espera maior esforço do gerente de mais fraco desempenho, tanto como uma insatisfação e sentimento de falta de sensibilidade, por não reconhecer seus esforços.



Os resultados relativos à hipótese 2, a confirmaram. Nesta hipótese, de forma semelhante ao observado na hipótese anterior, da influência do *design* dos SCG, observou-se que baixa dependência de criatividade se reflete em menor compactação das decisões de alocação de bônus, se comparada ao contexto de alta dependência de criatividade. As empresas altamente dependentes da criatividade de seus funcionários devem estar em contínua busca de obter vantagens competitivas por meio da geração de ideias criativas e comercialização de novos produtos (Grabner, 2014). Porém, para que os gerentes consigam estabelecer um ambiente de trabalho que promova a criatividade (Grabner, 2010), somente a existência de controles formais parece não ser suficiente para impedir que estes apresentem vieses. Argumenta-se que a compactação pode ser resultante dos efeitos psicológicos e/ou reflexões sobre os custos / benefícios de confrontar funcionários com desempenhos mais fortes e desempenhos mais fracos. Essas evidências estão em linha com pesquisas anteriores, ao sinalizar que a subjetividade na avaliação de desempenho (e respectivo viés) também é encontrada em ambientes de mercado incerto e mais competitivo (Gibbs et al. 2004; Höpfe & Moers, 2011), processos de trabalho complexos e interdependentes em geral (Gibbs et al. 2004) e trabalho criativo específico (Grabner & Speckbacher 2016).

Reconhece-se que o uso de avaliações subjetivas parece ser vantajoso, principalmente quando há alta incerteza ambiental (complexidade e ambiguidade na natureza dos processos de trabalho ou no ambiente de mercado), pois auxilia a contabilizar eventos imprevisíveis e incontroláveis que ocorrem durante o período de avaliação na avaliação de desempenho. Assim, o uso de avaliações objetivas para mensurar o desempenho nestes contextos pode medi-lo de maneira imprecisa usando indicadores financeiros (Feichter & Grabner, 2020) e, por vezes, a subjetividade, mesmo em contextos com o uso de medidas objetivas está sujeita a vieses do superior. Argumenta-se que as avaliações e a sua respectiva remuneração financeira baseadas em medidas objetivas (indicadores quantitativos e qualitativos) podem aumentar a possibilidade de os gerentes adotar vieses e, com isso, influenciar a eficácia do processo criativo, tanto no uso excessivo de compactação, quanto na falta dele (diferenciação). Embora o uso deste tipo de remuneração voltada a contextos de empresas com intensa criatividade, conforme aponta Grabner (2014), não seja inadequada, poderia se tornar mais efetiva com o uso de avaliações de desempenho subjetivas.

No contexto criativo, conforme destacam Feichter e Grabner (2020), grande parte dos estudos que investigaram a interação dos mecanismos de controle com a criatividade trata da questão de como os aspectos individuais dos controles de resultados influenciam-se mutuamente e sob que circunstâncias os controles de resultados também são adequados para o

trabalho criativo. Alguns estudos recentes chegaram à mesma conclusão, de que é necessária a existência de uma combinação de mecanismos de controle para controlar o trabalho criativo e ampliar os resultados criativos. Assim, a criatividade ou o processo criativo pode ser estimulado, em condições que: os incentivos sejam baseados no desempenho com uso de avaliação de desempenho subjetiva (Grabner, 2014); uso de recompensas na produtividade pelo aumento da quantidade de produção criativa (Kachelmeier et al., 2008); melhoria produtiva por meio de incentivos baseados na quantidade (estágio inicial) sem prejuízos à criatividade (Kachelmeier et al., 2019); por meio do recebimento de metas de entrada e saída para os funcionários responsáveis por tarefas rotineiras e criativas (Brüggen et al., 2018); ou ainda por meio do estilo de liderança do líder de equipe criativa em influenciar o uso de avaliações de desempenho baseada em indicadores contábeis orientados para o cliente (Klein & Speckbacher, 2019).

Os achados das hipóteses 1 e 2 sinalizam que os fatores contextuais da organização (decorrentes do *design* do SCG e das características estratégicas de criatividade) atuam sobre controles de resultados (Grabner, 2014). Reconhece-se que os gerentes se preocupam com os esforços dos funcionários, isso porque pode se refletir no aumento de suas remunerações de curto e longo prazo, reduzindo os custos pessoais relacionados ao processo de avaliação de desempenho (Bol et al., 2016). Com isso os autores sinalizam a importância do *design* SCG, em afetar o comportamento destes avaliadores, por meio de escolhas específicas nestes *designs*, os quais podem, além de promover melhora na eficácia do processo subjetivo de avaliação de desempenho, minimizar tendências destes gerentes considerar seus próprios custos / benefícios pessoais ao tomar decisões subjetivas em suas avaliações (Prendergast & Topel, 1993). Depreende-se que configurações específicas dos SCG (*design* e dependência de criatividade) atuam diretamente em decisões de compactação, atreladas a reflexões dos custos / benefícios associados.

Demonstra-se, nesta pesquisa, que as avaliações de desempenho e a respectiva remuneração baseada em desempenho individual, embora objetivamente mensuradas, podem conter vieses do avaliador, que subjetivamente levam a um extremo de compactação dos bônus atribuídos (alta equivalência de valores) ou ao extremo da diferenciação (nenhuma, ou muito baixa equivalência de valores). Estes resultados sinalizam que o viés de centralidade ativa mecanismos psicológicos divergentes e que podem resultar em efeitos líquidos ambíguos (Trapp & Trapp, 2019), tanto para os indivíduos (ex: percepções de injustiças e insatisfações), quanto para a organização (ex: *turnover*, baixo compromisso e envolvimento com as tarefas). Argumenta-se que os vieses observados, em especial os de diferenciação, são adotados pelos

gerentes quando os benefícios adicionais de motivar os funcionários com desempenhos mais fortes superam os custos adicionais de confrontar os funcionários com desempenhos mais fracos (Bol et al., 2016). Com isso, valoriza-se, nos casos de alta diferenciação (baixa compactação), os esforços dos mais fortes, conforme demonstrado nos cenários de baixa transparência interna e baixa dependência de criatividade.

Ao analisar as interações entre estes dois elementos organizacionais (hipótese 3), se constata intensificação das evidências em seus extremos (baixa transparência\*baixa dependência, e alta transparência\*alta dependência), enquanto que nas demais situações não são confirmadas diferenças relevantes entre os grupos de forma comparativa. Isso sugere que nos demais cenários (alta\*baixa; baixa\*alta) entre estas variáveis equilibram-se as diferenças que poderiam ser expressas. Essas evidências podem sugerir que quando ambos os cenários são altos, os custos pessoais são fatores dominantes sobre as suas decisões, sejam os custos para enfrentar os de desempenho mais fraco, ou os custos das insatisfações dos de desempenho mais forte (Bol et al., 2016). Como consequência, quanto maior a transparência interna e a dependência de criatividade maior será a proximidade de desempenho e valores atribuídos aos gerentes (compactação), para tentar equilibrar os custos pessoais e evitar confrontos, tanto dos com desempenho fraco, quanto os de desempenho forte.

Em relação à hipótese 4, confirmou-se que a frequência do indivíduo experienciar o *flow* (baixa/alta) modera a relação entre a dependência de criatividade (baixa/alta) na compactação nas decisões de alocação de bônus. O *flow* pode ser considerado como um estado altamente funcional (alta concentração), que promove melhor desempenho nas atividades associadas (Engeser & Schiepe-Tiska, 2012). Golman e Bhatia (2012) consideram que os gestores com motivação intrínseca podem fazer uma avaliação precisa (justa) e com um certo grau de altruísmo (generosidade) para com os funcionários. No entanto, este altruísmo pode ser proveniente de muitos motivos que, por exemplo, podem sinalizar uma aversão a avaliações injustas, ou ainda um o desejo de elevar o moral e de não desencorajar o funcionário e o desejo de evitar conflitos.

Já os resultados desta pesquisa demonstram que os gerentes com maior *flow* podem ser mais exigentes com seus subordinados, associando os seus níveis de alta aplicação em metas e atividades, com os de seus subordinados. Como resultado, esta característica tende a intensificar seu viés e diferenciar mais seus subordinados, conforme seu desempenho. Um maior *flow* pode levar o avaliador a esperar um profundo envolvimento (Asakawa, 2004) de seus subordinados e que eles façam mais do que o esperado formalmente (Bakker, 2008), na expectativa de que exista uma concentração ampla de suas atenções e esforço em seu trabalho

(Shalley & Gilson, 2004). Com isso os bônus serão associados aos níveis de expectativas e esforços verificados, o que tende a refletir nos valores de bônus atribuídos.

Por outro lado, indivíduos que apresentam baixo nível de motivação (*flow*) tendem a atribuir menor importância a uma tarefa específica, do que os indivíduos que apresentam alto nível de motivação (Deci & Ryan, 2000). Enquanto os indivíduos mais motivados tendem a ser orientados para objetivos (Trama & Omna, 2017), indivíduos com menor *flow* tendem a atribuir menor relevância pessoal ao cumprimento de uma tarefa ou meta. Consequentemente, eles também podem esperar que as pessoas apreciem uma avaliação de desempenho mais equilibrada (com maiores compactações) e que não implique em custos pessoais adicionais com confrontos de seus subordinados.

Diante destas evidências, reconhece-se que mesmo em ambientes em que os gerentes se deparam com medidas de desempenho que determinarão objetivamente a avaliação e a remuneração dos funcionários também estão suscetíveis a apresentar comportamentos de viés centralidade. Já que os gerentes influenciam os pesos colocados nas medidas que determinam a classificação, e estes pesos tendem a ser ponderados de maneira subjetiva (Golman & Bhatia, 2012). As interações entre diferentes controles gerenciais, criatividade e motivação são considerados fatores essenciais para as organizações (Adler & Chen 2011) e atuam como fatores determinantes dos comportamentos de viés de centralidade (compactação) destes gerentes superiores com discrição. Em especial, identifica-se a atuação dos fatores contextuais da organização, decorrentes do *design* dos SCG e das características estratégicas, e dos fatores individuais provenientes da motivação intrínseca do avaliador. Sugere-se que os avaliadores realizarão análise entre os custos e benefícios dos possíveis confrontos dos funcionários, bem como os reflexos das relações interpessoais entre superior e subordinado. O que indica que as influências dos controles gerenciais específicos e configurações organizacionais exercem um papel amplo e complexo com influências comportamentais e motivacionais. Instiga-se, portanto, mais investigações voltadas a compreender como estes processos podem se traduzir positivamente para a organização e auxiliar a reduzir as influências negativas derivadas dos comportamentos de vieses no processo de avaliação de desempenho.

#### **4.3.1 Implicações teóricas**

Esta pesquisa fornece implicações para diversos fluxos de literatura de contabilidade gerencial recentes. Em primeiro lugar, esta pesquisa contribui empiricamente ao explorar os fatores que influenciam ou determinam classificações mais compactas por gerentes ao avaliar

o desempenho de seus subordinados. Anteriormente, estudos contábeis encontraram evidências sobre como gestores apresentam tendências de fornecer avaliações de desempenho brandas e compactas (Bol et al., 2016; Bol, 2011; Chen, 2014; Moers, 2005), no entanto, pouco se sabe sobre quais fatores influenciam estes comportamentos no processo de avaliação de desempenho (Bol, 2008; Bol et al., 2016). Com isso, esta pesquisa, fornece *insights* sobre como a compactação (viés de centralidade) no processo de avaliação de desempenho dos gerentes com discricção em suas análises com base em medidas objetivas (quantitativas e qualitativas) pode sofrer influências (subjetivas) das configurações organizacionais (fatores determinantes). Observou-se impacto tanto do *design* dos SCG, como das características estratégicas de dependência de criatividade nestes comportamentos.

Os resultados desta pesquisa demonstraram que o *design* do SCG influencia o comportamento destes gerentes a compactar os valores de bônus (Bol et al., 2016), demonstrando que a subjetividade, decorrente da discricção na avaliação de desempenho, depende dos controles da empresa (Höppe & Moers 2011) e influencia na criação de vieses do superior. A compactação tende a ser maior, principalmente se o SCG apresenta um *design* de alta transparência interna (habilitante), se comparado ao *design* de baixa transparência interna (coercitivo), que expressa maior diferenciação entre os funcionários.

Com base nestas evidências, esta pesquisa também contribui para a literatura contábil que investiga sobre efeitos conjuntos de vários componentes do SCG (Grabner, 2014; Speklé et al., 2017). Demonstra os seus efeitos no processo de avaliação de desempenho e atribuição de recompensas financeiras (sistema de recompensas), assim amplia as discussões de como cada um dos subsistemas associados ao PMS e aos controles de resultado (Christ et al., 2016; Franco-Santos & Otley, 2018) atuam distintamente na gestão (Van Veen-Dirks, 2010). Reforça isso ao demonstrar os reflexos do projeto e *design* dos SCG no comportamento dos funcionários e os reflexos nestes subsistemas (Christ et al., 2016) com a adoção de vieses, por meio da abordagem de Adler e Borys (1996). Adiciona, com isso, às pesquisas anteriores que se concentraram no papel dos sistemas de controle formais vinculados à remuneração (Kachelmeier et al., 2008; Kachelmeier & Williamson, 2010; Kachelmeier et al., 2019).

Contribui-se ainda para a crescente corrente de pesquisas em SCG que vem investigando o efeito da adequação destes sistemas, para promover a criatividade (Davila & Ditillo, 2017), bem como efeitos específicos destes, tal como da interação entre incentivos e criatividade (Brüggen et al., 2018; Chen et al., 2012; Kachelmeier & Williamson, 2010; Grabner, 2014). Segundo Grabner (2014), grande parte dos experimentos na área gerencial sobre criatividade se concentram em discutir de que maneira o fornecimento de incentivos afeta

a criatividade dos funcionários isoladamente, sem capturar a complexidade dos sistemas de incentivos dentro de uma empresa, tal como, se a empresa depende ou não da criatividade de seus funcionários.

Assim, avança-se empiricamente ao realizar uma análise mais detalhada de como a dependência de criatividade por parte da organização em relação aos seus funcionários influencia o processo de avaliação e remuneração do desempenho, ao usar medidas de desempenho objetivas atreladas ao desempenho individual dos funcionários. Embora o uso destas medidas não substitua a subjetividade (Grabner, 2014), as evidências desta pesquisa fornecem uma maior compreensão de como as práticas negociais em ambientes em que as organizações necessitam que seus funcionários se dediquem a apresentar sugestões e criação de novos produtos também são dependentes do uso de controles formais (Grabner, 2014; Grabner & Speckbacher, 2016). Sobretudo, contribui-se para as investigações que vêm explorando o efeito de mecanismos de controle com a criatividade, centrando atenção aos efeitos de controles de resultado (Feichter & Grabner, 2020) e que destacam os benefícios da remuneração baseada em desempenho para gerenciar funcionários criativos (Grabner, 2014). Demonstra-se, ainda, que o processo de avaliação de desempenho não está livre de comportamentos de compactação por parte dos gerentes superiores, quando a empresa depende criativamente de seus funcionários para garantir suas vantagens competitivas.

Nesta pesquisa demonstra-se, ainda, que a frequência do gerente superior experienciar o *flow* em suas atividades principais pode influenciar seus julgamentos, decisões e comportamentos em suas avaliações. Com isso, esta pesquisa traz implicações para as discussões relacionais entre controles gerenciais, criatividade e motivação (Adler & Borys, 2011). Ao sinalizar que quanto maior a motivação intrínseca do indivíduo que desempenha avaliação e mensuração do desempenho de seus subordinados, maior será a valorização das atuações destes indivíduos em seu trabalho e alcance de metas (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002). Como resultado, se observará maior diferenciação entre as alocações de bônus realizadas por avaliadores com maior *flow* e uma maior compactação daqueles avaliadores com menor *flow*.

#### **4.3.2 Implicações Práticas**

Esta pesquisa traz implicações para a prática gerencial ao demonstrar alguns fatores determinantes que podem influenciar o processo de avaliação de desempenho nas organizações, tais como: *designs* do SCG, características estratégicas de dependência da criatividade de seus

funcionários e níveis de motivação intrínseca dos gerentes superiores. As relações entre a subjetividade que ocorre no processo de avaliação de desempenho e suas consequências apontam para a necessidade de se projetar de maneira cuidadosa a prática dos sistemas de mensuração e avaliação de desempenho (Trapp & Trapp, 2019). Um *design* de sistemas de controle adequado exerce papel importante para promover o comportamento e os resultados desejados (Brüggen et al., 2018). As organizações podem reduzir custos dos vieses sobre as avaliações de desempenho ao redesenhar seus relatórios de desempenho, expressando um *design* uniforme (Maas & Verdoorn, 2017)

Os resultados desta pesquisa sugerem que as empresas que dependem dos seus funcionários para o desenvolvimento de ideias criativas de novos produtos e serviços para manter vantagens competitivas (Brück et al., 2020), também necessitam de controles formais para gerenciar o processo de criação (Grabner, 2014). Conforme sinaliza Grabner e Speckbacher (2016), as organizações dependentes de criatividade podem se beneficiar de um ambiente de trabalho com o emprego de controle formal. Segundo os autores, uma alta confiança de uma organização na criatividade dos funcionários exige controles adequados para inibir possíveis comportamentos disfuncionais. No entanto, é importante que as organizações estejam atentas à questão das demandas de criatividade solicitada aos funcionários, já que isso pode gerar custos. Sejam estes atrelados à instalação de tais controles, bem como custos associados ao impedimento do uso de controles efetivos devido a possíveis efeitos colaterais na criatividade. Assim, alinhado com as evidências desta pesquisa, sugere-se que as organizações que dependem da criatividade de seus funcionários podem evitar problemas com a avaliação subjetiva do desempenho, que frequentemente é sujeita a vieses do avaliador, com uso de outras formas de remuneração. Brück et al. (2020), por exemplo, sugerem que uma alternativa possível, quando é necessário apresentar um grande número de ideias criativas, seria a remuneração de salários autodefinidos.

Além disso, recentemente, cada vez mais empresas vêm investindo na criação de comitês de calibração, para evitar estes vieses e também auxiliar a coordenar a avaliação de desempenho, para tornar o processo de avaliação mais consciente e transparente possível (Grabner et al. 2020). De acordo com Trapp e Trapp (2019), ao se deparar com o viés de centralidade (compactação), a divulgação aberta de informações se refletirá na motivação e nos esforços de trabalho realizado por seus funcionários. Isso porque, esse tipo de viés pode revelar, por meio do fornecimento e disponibilidade de informações (alcance real de metas), erros sistemáticos do processo de mensuração. Com isso, tanto a super, como a sub valorização dos

desempenhos podem se refletir em prejuízos nas relações entre subordinados, com reflexos para a organização.

Segundo Bol et al. (2016), quando a transparência dos resultados é alta e os funcionários podem observar as classificações e o desempenho uns dos outros, os funcionários que apresentarem desempenhos mais fortes provavelmente ficarão descontentes e desmotivados quando as classificações forem compactadas porque, em um sistema transparente, fica claro que o desempenho delas é relativamente subvalorizado. O funcionário, ao se deparar com uma subavaliação, por exemplo, pode se sentir injustiçado ao realizar comparações entre os resultados reais frente ao retorno de seus esforços e aos retornos de seus colegas (Adams, 1965). O acesso aberto às informações do processo de avaliação de desempenho também pode afetar as percepções de justiça processual, principalmente daqueles funcionários com desempenhos acima da média. Assim, o viés da centralidade, em um contexto de grande acesso informacional sobre o processo de avaliação de desempenho e recompensas pode gerar sentimentos de desigualdade entre os funcionários e injustiça nos critérios e processos da distribuição de recompensas. Para ajustar o nível de injustiça percebido, indivíduos que se sentem subvalorizados podem diminuir suas contribuições e esforços futuros (Franco-Santos et al., 2012) e com impacto nos resultados organizacionais.

Com base nestes argumentos, esta pesquisa traz implicações às práticas organizacionais ao demonstrar como a descrição dos gerentes superiores associada ao contexto organizacional (*designs* gerenciais e características específicas), e os níveis motivacionais são importantes determinantes nos processos de avaliação e mensuração de desempenho. Mesmo que as recompensas sejam baseadas no desempenho individual, com base em medidas objetivas, o uso da subjetividade está implícito e pode ser decorrente da dificuldade de capturar de maneira objetiva outros fatores importantes de interações interpessoais, tais como: qualidade da liderança, integridade pessoal, atitude profissional, apoio a colegas ou trabalho em equipe. Podem ainda ser adotadas com a finalidade de recompensar os funcionários por seu esforço em dimensões de trabalho que aumentam o valor da empresa (Bol, 2008) e minimizar custos pessoais e econômicos por meio de diferenças significativas entre os desempenhos. Estes fatores demonstram a relevância das organizações refletirem sobre os profissionais responsáveis por seus processos de avaliação e remuneração do desempenho e a descrição atribuída a estes. Sinaliza-se a necessidade de reduzir os efeitos negativos provocados pela subjetividade e implicações de custos pessoais destes avaliadores.



## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesta última seção são expressas as principais conclusões desta pesquisa com base nas evidências encontradas. Dada as limitações desta pesquisa, são sugeridas alguns possíveis caminhos e possibilidades de investigações futuras.

### 5.1 CONCLUSÕES

Nesta pesquisa examinaram-se os efeitos do *design* do SCG e da dependência de criatividade sobre a compactação de bônus, no processo de avaliação de desempenho. Os resultados indicaram que os extremos da abordagem de controles formais adotados (habilitante vs. coercitivos) levam a diferentes níveis de compactação. Enquanto o SCG delineado em uma lógica habilitante pode expressar alta compactação do desempenho dos funcionários, em uma lógica coercitiva pode expressar alta diferenciação (baixa compactação). Encontrou-se similar evidência em relação à dependência de criatividade da organização (maior dependência leva a maior compactação, menor dependência leva a menor compactação).

Estes resultados sinalizam que o fato de existir uma alta divulgação pública das informações e decisões por parte dos gerentes intermediários e a acessibilidade destes a todos os níveis funcionais leva os avaliadores a refletir sobre potenciais julgamentos e a comparação dos valores alocados entre de seus subordinados. Os gerentes, ao refletir sobre potenciais custos sociais e econômicos envolvidos, podem, assim, buscar minimizar estes efeitos por meio da aproximação da classificação entre o desempenho dos subordinados via compactação dos valores de bônus atribuídos. Porém, na medida em que o SCG possui uma estrutura mais rígida e que mantém em sigilo as informações e decisões do processo de avaliação de desempenho, reduz-se a preocupação com as interações interpessoais e custos envolvidos. Com isso o gerente, ao se deparar com este contexto, pode se sentir menos tendencioso a inflar o desempenho dos subordinados que venham a apresentar desempenhos abaixo da média. Conseqüentemente, poderá realizar maior diferenciação entre os subordinados a partir do desempenho real.

Da mesma maneira, uma alta dependência de criatividade dos funcionários para assegurar vantagem competitiva frente à inovação e criação de novos produtos por parte da gestão, leva a maior compactação dos valores de bônus atribuídos no processo de avaliação de desempenho. O avaliador, ao reconhecer a importância destes subordinados para apresentar com frequência novas sugestões e poder contar com as habilidades criativas destes, irá refletir

sobre o efeito interpessoal de apresentar resultados que não expressem um desempenho razoável. Semelhantemente, que venham a minimizar as interações destes com a organização e colocar em risco as operações da empresa. Contrariamente, no contexto em que existe uma baixa dependência de criatividade dos funcionários haverá uma menor compactação dos valores de bônus atribuídos ao processo de avaliação de desempenho. Considerando que a reflexão do avaliador em relação a atuação destes profissionais, embora relevante, não é essencial para manter a comercialização e lucratividade da empresa, haverá maior espaço para que o gerente na avaliação de desempenho realize alocações mais condizentes com o desempenho real de cada subordinado.

Observou-se que apenas as interações entre a transparência interna e a dependência de criatividade em seus níveis extremos (Alta *vs.* Alta; Baixa *vs.* Baixa) produzem alocações de bônus distintos (compactação ou diferenciação entre os gerentes). Estes resultados sinalizam que estes níveis extremos intensificam os comportamentos de compactação a partir da combinação das configurações do SCG com a característica estratégica da empresa de dependência criativa de seus funcionários. Já nos casos em que apenas uma das variáveis é alta e a outra baixa não se observaram diferenças relevantes em termos de compactação. Como a transparência interna do PMS e a característica de dependência de criatividade são compreendidas dentro de um contexto gerencial mais amplo, suas interações inflam seus resultados, tornando mais significativas as diferenças de alocações nos níveis extremos. No entanto, a interação entre níveis díspares indica equilíbrio entre as forças, não evidenciando diferenças comparativas relevantes.

Os resultados também ilustram que a motivação intrínseca do avaliador é capaz de influenciar as avaliações de desempenho ao se analisar a (alta *vs.* baixa) dependência da criatividade dos seus funcionários para gerar vantagem competitiva com a criação de novos produtos lucrativos e comercializáveis. Se observou que uma baixa frequência de motivação intrínseca, parece manter uma maior compactação em ambos os contextos de dependência de criatividade. O que parece sinalizar que o avaliador tenderá a equilibrar os desempenhos e compactar os valores de bônus associados aos subordinados. Já quando existe uma alta frequência de motivação intrínseca por parte do avaliador, observa-se maior diferenciação (menor compactação) dos valores de bônus no contexto de baixa dependência de criatividade. Esta evidência sinaliza que os níveis mais elevados de motivação do avaliador parecem demonstrar maior preocupação e valorização destes com os esforços associados ao alcance das metas e desempenhos individuais reais.

Em síntese, as evidências desta pesquisa revelam que uma alta (baixa) compactação de bônus no processo de avaliação de desempenho é influenciada pelos seguintes fatores determinantes: pelo *design* de PMS, quando este apresenta a característica de baixa (alta) transparência interna, decorrente de uma restrita divulgação de informações e acessibilidade aos funcionários; pela característica organizacional de baixa (alta) dependência da criatividade de seus funcionários; interação entre baixa (alta) transparência interna e baixa (alta) dependência de criatividade; e por uma maior (menor) frequência de *flow* (motivação intrínseca) em contextos de baixa (alta) dependência de criatividade.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Em decorrência das limitações desta pesquisa, sugere-se algumas possibilidades de pesquisas futuras. Em primeiro lugar, considera-se relevante a existência de mais investigações voltadas às compactações decorrentes das avaliações e classificações de desempenho, principalmente voltadas a identificar em que medida isso pode se refletir em benefícios ou malefícios, tanto para a gestão quanto para os funcionários. Por exemplo, como que os diferentes níveis de dependência de criatividade afetam a motivação dos funcionários. E de que maneira a compactação de suas avaliações podem se refletir sobre seus esforços e envolvimento futuros. Além disso, pesquisas futuras podem buscar identificar outros fatores pessoais (além dos motivacionais) que possivelmente influenciam os comportamentos dos gerentes que realizam as avaliações de desempenho. Conforme sugerem Kramer e Maas (2019), poderia ser investigado se as experiências anteriores de avaliação de gerentes exercem influência nestes contextos investigados.

As evidências de Bol et al. (2016) sinalizaram que quando a transparência do resultado é alta a compactação pode resultar em custos adicionais para o avaliador. Assim, os gerentes apenas aumentarão os níveis de diferenciação quando os benefícios adicionais de motivar os funcionários com desempenho mais forte superem os custos adicionais de confrontar os funcionários com desempenho mais fraco. Para estes autores, a diferenciação será maior quando ambas, precisão das informações e transparência dos resultados, forem altas. Nesta pesquisa, demonstrou-se que ao considerar todas as informações (indicadores de desempenho) precisas e seguras, a diferenciação (baixa compactação) é observada, em especial, quando há: (1) baixa transparência interna do PMS; (2) baixa dependência de criatividade; e (3) interação entre baixa transparência interna do PMS e baixa dependência de criatividade. E que a compactação (baixa

diferenciação) é observada quando há: (1) alta transparência interna do PMS; (2) alta dependência de criatividade; e (3) interação entre alta transparência interna do PMS e alta dependência de criatividade.

A diferença entre as evidências desta pesquisa, comparativamente à pesquisa de Bol et al. (2016), embora mereça mais investigações, pode ser justificada pela forma como foram incluídas na pesquisa. Enquanto nesta pesquisa, apenas sinalizou-se que as informações que serviriam de base para os participantes atribuir os valores de bônus eram seguras e precisas; na pesquisa de Bol et al. (2016) a precisão da informação foi manipulada, como uma característica específica do SCG. Um alta precisão da informação sugere que há uma imagem altamente precisa dos esforços de trabalho dos gerentes de loja. Como o nível de esforços de trabalho dos funcionários, em geral, tende a ser ponderado pelos avaliadores, este influencia em resultados distintos dos identificados nesta pesquisa. Devido a estes fatores, as evidências desta pesquisa devem ser analisadas com cautela e suscitam pesquisas futuras comparativas.

Nesta pesquisa focou-se em medidas objetivas (quantitativas e qualitativas) em um formato baseado no *Balanced Scorecard*. Entretanto, pesquisas futuras podem analisar se o efeito deste e outros *layouts* de relatórios de desempenho refletem distintos efeitos nos vieses. Segundo Maas e Verdoorn (2017), geralmente a forma como as informações nos relatórios de desempenho são apresentadas pode afetar os julgamentos da avaliação por meio das demandas impostas ao processamento cognitivo dos avaliadores. Além disso, nesta pesquisa, o fato das avaliações se concentrarem na remuneração baseada do desempenho dos indivíduos, com foco em medidas objetivas, pode ter dificultado que os participantes conseguissem capturar outros elementos relevantes. Mesmo reconhecendo o fator contextual de dependência de criatividade, esta pesquisa concentrou-se na avaliação de desempenho com base em medidas de desempenho predefinidas (especificadas *ex-ante*). Assim, pesquisas futuras podem segregar ou estudar conjuntamente os efeitos de avaliações não baseadas apenas em indicadores de desempenho específicos, mas em avaliações subjetivas realizadas pelos gerentes, que indiquem até que ponto o funcionário contribuiu para a meta de longo prazo, como aprendizagem em equipe, sucesso geral a longo prazo (Grabner, 2010).

Grabner (2014) destaca a relevância de pesquisas que envolvem a criatividade considerar medidas de desempenho subjetivas (desempenho não relacionado diretamente à execução de tarefas individuais, tais como, lealdade e vontade de compartilhar conhecimento). Segundo a autora, embora desempenho também possa ser inteiramente medido subjetivamente, nestes contextos organizacionais, melhor se acomodam controles que adotam conjuntamente e/ou complementarmente a remuneração baseada nos desempenhos gerenciais e avaliações

subjetivas de desempenho. Com isso, recomenda-se que pesquisas futuras também possam associar ou diferenciar as medidas subjetivas, para poder explorar seus benefícios, principalmente em relação à criatividade. Também podem ser alvo de discussões e investigações o uso de medidas de desempenho especificamente relacionadas à criatividade para aumentar a eficácia da produção criativa, demonstrando seus impactos nos níveis de criatividade (Klein & Speckbacher, 2019).

Embora esta pesquisa tenha buscado entender melhor a interdependência de controles e contextos organizacionais, considera-se que o pacote de controles gerenciais é muito mais amplo e pode ser influenciado por diversas práticas (Grabner, 2014) que não se restringem aos controles de resultado, explorados nesta investigação. Pesquisas futuras podem explorar os efeitos de outros controles e elementos que possivelmente exercem influências sobre as avaliações e recompensas, principalmente em contextos criativos, como por exemplo, os esquemas de remuneração baseados em equipes, ou torneios. Pode ser explorada também a questão das influências do tempo destinado às rotinas de trabalho, para o desempenho e desenvolvimento de tarefas criativas em contraponto com as tarefas cotidianas.

Como nesta pesquisa optou-se pela abordagem de Adler e Borys (1996), concentrando atenção aos dois extremos desta abordagem (habilitante e coercitivo) voltados à transparência interna, novas contribuições podem ser realizadas considerando outros recortes, tais como: explorar isoladas ou conjuntamente outras características desta abordagem (reparo, transparência individual, transparência global e flexibilidade); testar a existência de um equilíbrio entre estas duas lógicas. Se observou que um *design* mais habilitante parece compactar mais, mas uma configuração pouco habilitante tende a compactar pouco (diferenciar muito) e estas duas práticas podem ser negativas para os funcionários e para a organização. Fator que demonstra a relevância de pesquisas futuras investigar se um *design* que contemple tanto aspectos coercitivos quanto habilitantes poderiam se refletir em comportamentos distintos dos gerentes ao realizar as avaliações de desempenho e suas respectivas decisões sujeitas à vieses.

## REFERÊNCIAS

- Abernethy, M.A. & Brownell, P. (1997). Management control systems in research and development organizations: The role of accounting, behavior and personnel controls. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3-4), 233-248. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(96\)00038-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(96)00038-4)
- Adler, P.S., & Borys, B. (1996) Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 4(1), 61–89. <https://doi.org/10.2307/2393986>.
- Adler, P.S., & Chen, C.X. (2011). Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Accounting, Organizations and Society*, 36(2), 63–85. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.02.002>
- Aguiar, A.B. (2017). Pesquisa Experimental em Contabilidade: propósito, desenho e execução. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 10 (2) 224-244. <https://doi.org/10.14392/asaa.2017100206>.
- Ahrens, T., & Chapman, C. (2004). Flexibility and efficiency in a UK restaurant chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271–301. <https://doi.org/10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X>.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. S. Cummings (Ed.), *Research in organizational behavior* (p. 123–167). Greenwich: JAI Press.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185–201. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-S](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-S)
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87.
- Amabile, T.M., Barsade, S.G., Mueller, J.S. & Staw, B.M. (2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>

- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Amabile, T., Schatzel, E., Moneta, G. & Kramer, S. (2004). Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 5-32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>.
- Abuhamdeh, S., & Csikszentmihalyi, M. (2012). The Importance of Challenge for the Enjoyment of Intrinsically Motivated, Goal-Directed Activities. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(3), 317–330. <https://doi.org/10.1177/0146167211427147>
- Anthony, R. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
- Appuhami, R. (2019). Exploring the relationship between strategic performance measurement systems and managers' creativity: the mediating role of psychological empowerment and organizational learning. *Accounting & Finance*, 59(4), 2201-2233 <https://doi.org/10.1111/acfi.12287>
- Aristóteles. (2001). *Ética a Nicômacos*. Trad.4ed. Brasília: UNB.
- Asakawa, K. (2004). Flow Experience and Autotelic Personality in Japanese College Students: How do they Experience Challenges in Daily Life? *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 5(2), 123–154. <https://doi.org/10.1023/B:JOHS.0000035915.97836.89>
- Asakawa, K. (2010). Flow experience, culture, and well-being: How do autotelic Japanese college students feel, behave, and think in their daily lives? *Journal of Happiness Studies*, 11(2), 205-223. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9132-3>.
- Babbie, E. (2010). *The practice of social research*. 12th Ed. Wadsworth: Belmont.
- Bai, G., Coronado, F., & Krishnan, R. (2010). The Role of Performance Measure Noise in Mediating the Relation Between Task Complexity and Outsourcing. *Journal of Management Accounting Research*, 22, 75-102, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1568278>
- Bailey, W.J., Hecht, G. & Towry, K.L. (2011). Dividing the Pie: The Influence of Managerial Discretion Extent on Bonus Pool Allocation. *Contemporary Accounting Research*, 28(5), 1562-1584. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01073.x>
- Baiman, S. and Rajan, M.V. (1995) The Informational Advantages of Discretionary Bonus Schemes. *Accounting Review*, 70(4) 557-579. <https://www.jstor.org/stable/248247>
- Baker, G.P., Jensen, M.C. & Murphy, K.J. (1988). Compensation and incentives: practice vs. theory. *The Journal of Finance*, 43(3), 593-616. <https://doi.org/10.2307/2328185>
- Bakker, A.B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 26-44. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.001>.

- Bakker, A.B. (2008). The Work-Related Flow Inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 400-414. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.007>.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. [https://doi.org/10.1016/0146-6402\(78\)90002-4](https://doi.org/10.1016/0146-6402(78)90002-4)
- Bandura, A. (1978). The self-system in reciprocal determinism. *American Psychologist*, 33(4), 344-358. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.33.4.344>
- Baumann, N. (2012). Autotelic Personality. In: *Advances in Flow Research*. Ed. Engeser, S. (pp- 165-186). New York: Springer.
- Baumann, N., & Scheffer, D. (2011). Seeking *Flow* in the achievement domain: The *Flow* motive behind *Flow* experience. *Motivation and Emotion*, 35 (3), 267–284. <https://doi.org/10.1007/s11031-010-9195-4>.
- Bauch, K.A., Kotzian, P. & Weißenberger, B.E. (2020). Likeability in subjective performance evaluations: does it bias managers' weighting of performance measures? *Journal of Business Economics*. 1-25. <https://doi.org/10.1007/s11573-020-00976-0>
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research* 28,12–30. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003>
- Berlyne, D.E. (1960). *Conflict, arousal and curiosity*. New York: McGraw-Hill.
- Beuren, I. M., & Santos, V. (2019). Sistemas de controle gerencial habilitantes e coercitivos e resiliência organizacional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(81), 307-323. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908210>
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29 (8), 709–737. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010>
- Bisbe, J. & Malagueño, R. (2015). How control systems influence product innovation processes: Examining the role of entrepreneurial orientation. *Accounting and Business Research*, 45(3), 356-386. <https://doi.org/10.1080/00014788.2015.1009870>.
- Birnbaum, M. H. (Ed.). (2000). *Psychological experiments on the Internet*. Academic Press.
- Bol, J.C. (2008). Subjectivity in compensation contracting. *Journal of Accounting Literature*, 27, 1–32. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=771565>
- Bol, J.C. (2011). The determinants and performance effects of managers' performance evaluation biases. *Accounting Review*, 86 (5), 1549–1575.
- Bol, J.C., Kramer, S. & Maas, V.S. (2016). How control system design affects performance evaluation compression: the role of information accuracy and outcome transparency. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 64–73. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.01.001>



- Bol, J.C. & Smith, S.D., (2011). Spillover effects in subjective performance evaluation: bias, fairness, and controllability. *Accounting Review*, 86(4), 1213–1230. <https://doi.org/10.2308 / accr-10038>
- Bonaiuto, M., Mao, Y., Roberts, S., Anastasia Psalti, A., Ariccio, S., Cancellieri, U.G. & Csikszentmihalyi, M. (2016). Optimal Experience and Personal Growth: Flow and the Consolidation of Place Identity. *Frontiers in Psychology*, 7, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01654>
- Bouckenoghe, D. & Menguc, B. (2016). Understanding the dynamics between supervisor-follower social capital, work engagement, and employees' creative work involvement. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. 35 (5). <https://doi.org/10.1002 / cjas.1427>
- Bourne, M. & Neely, A. & Mills, J. & Platts, K. (2003). Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review. *International Journal of Business Performance Management*. 5(5), 1-24. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2003.002097>.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*, 4th Edition. Oxford: Oxford University Press.
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J. & Nahapiet, J. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, 5 (1), 5-27. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90017-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90017-3)
- Burney, L.L. & Widener, S.K. (2007). Strategic performance measurement systems, job-relevant information, and managerial behavioral responses—role stress and performance. *Behavioral Research in Accounting*, 19(1), 43–69. <https://doi.org/10.2308/bria.2007.19.1.43>
- Burney, L.L. & Widener, S.K. (2013). Behavioral Work Outcomes of a Strategic Performance Measurement System-Based Incentive Plan. *Behavioral Research in Accounting*, 25(2), 115-143. <https://doi.org/10.2308/bria-50501>.
- Burney, L.L., Henle, C.A. & Widener, S.K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organisational justice, and extra- and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34 (3-4), 305-321. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.11.002>.
- Burney, L.L., Radtke, R.R., & Widener, S.K. (2017). The intersection of “bad apples” “bad barrels,” and the enabling use of performance measurement systems. *Journal of Information Systems*, 31(2), 25-48. <https://doi.org/10.2308/isys-51624>.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books.
- Brüggen, A., Feichter, C., & Williamson, M. (2018). The Effect of Input and Output Targets for Routine Tasks on Creative Task Performance. *The Accounting Review*, 93(1), 29-43. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2480917>
- Carmeli, A. & Schaubroeck, J. (2007). The Influence of Leaders' and Other Referents' Normative Expectations on Individual Involvement in Creative Work. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 35-48. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.001>

- Caves, R.E. (2000). *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce*. Harvard University Press. 454 pp.
- Chapman, C. S., & Kihn, L. A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 151-169. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.07.003>
- Chen, C.X. (2017). Management Control for Stimulating Different Types of Creativity: The Role of Budgets. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 23–26. <https://doi.org/10.2308/jmar-51795>.
- Chen, C. X., Williamson, M. G., & Zhou, F. H. (2012). Reward system design and group creativity: An experimental investigation. *The Accounting Review*, 87(6), 1885-1911. <https://doi.org/10.2308/accr-50232>
- Cheng, M. & Coyte, R. (2014). The effects of incentive subjectivity and strategy communication on knowledge-sharing and extra-role behaviors. *Management Accounting Research*, 25, 119–130. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.003>.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chenhall, R. H. & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47(November), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002>
- Cooper, D. R., & Schindler, P.S. (2011). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 10. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Coyte, R. (2019). Enabling management control systems, situated learning and intellectual capital development, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32 (4), 1073-1097. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2013-1237>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Crompton, J.L. (2003). Adapting Herzberg: A Conceptualization of the Effects of Hygiene and Motivator Attributes on Perceptions of Event Quality. *Journal of Travel Research*, 41(3), 305-310. <https://doi.org/10.1177/0047287502239039>
- Christ, M. H., Emett, S., Tayler, W. B., & Wood, D. A. (2016). Compensation or feedback: Motivating performance in multidimensional tasks. *Accounting, Organizations and Society*, 50, 27-40. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.03.003>
- Csikszentmihalyi, M. (1993). *The evolving self: a psychology for the trid millenium*. Nova Yoek: Harper Perennial.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). Introduction. In: Csikszentmihalyi, M. & Csikszentmihalyi, I.S. *Optimal experience: Psychological studies of Flow in consciousness*. Nova York: Cambridge University Press, 3-14.

- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper and Row.
- Csikszentmihalyi, M. (1992). *A Psicologia da felicidade*. Trad. São Paulo: Saraiva, 1992
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper/Collins (pp. 107- 126).
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *The master minds series*. Finding flow: The psychology of engagement with everyday life. Basic Books.
- \*Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass. (Versão trabalho original publicado em 1975)
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (Eds.). (1988). *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815–822. [https://doi.org/10.1037 // 0022-3514.56.5.815](https://doi.org/10.1037//0022-3514.56.5.815)
- Csikszentmihalyi, M., Rathunde, K., & Whalen, S. (1993). *Talented Teenagers: A Longitudinal Study of Their Development*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Dai, N.T., Kuang, X., Tang, G. (2018). Differential weighting of objective versus subjective measures in performance evaluation: experimental evidence. *European Accounting Review*, 27(1), 129-148. <https://doi.org/10.1080/09638180.2016.1234402>
- Davila, A. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), 383–409. [https://doi.org/ 10.1016/S0361-3682\(99\)00034-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00034-3)
- Davila, A. & Ditillo, A. (2017). Management Control Systems for Creative Teams: Managing Stylistic Creativity in Fashion Companies. *Journal of Management Accounting Research*, (29), 3, 27-47. <https://doi.org/10.2308/jmar-51806>
- Davila, A., Foster, G., & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 322–347. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.002>
- Deci, E. (1971). The Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1) 105-115. <https://doi.org/10.1037/h0030644>.
- Deci, E.L. (1975). *Intrinsic motivation*. Plenum Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-4613-4446-9>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- DeCharms, R. (1976). *Enhancing motivation: Change in the classroom*. New York: Irvington.
- Delle Fave, A. & Massimini, F. (2005). The Investigation of Optimal Experience and Apathy: Developmental and Psychosocial Implications. *European Psychologist*, 10(4), 264–274. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.10.4.264>
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, *Flow*, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 266–280. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.3.266>.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1–22. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.1>
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shanock, L., & Randall, A. T. (2005). *Flow* experiences at work: for high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior*, 26 (7), 755-775. <https://doi.org/10.1002/job.337>
- Engeser, S., & Rheinberg, F. (2008). Flow, performance and moderators of challenge-skill balance. *Motivation and Emotion*, 32(3), 158–172. <https://doi.org/10.1007/s11031-008-9102-4>
- Engeser, S. & Schiepe-Tiska, A. (2012). *Historical Lines and an Overview of Current Research on Flow*. In: Engeser, S. (ed)., *Advances in Flow Research* (pp.1-22). New York: Springer.
- Englund, H. & Gerdin, J. (2015). Developing Enabling Performance Measurement Systems: On the Interplay Between Numbers and Operational Knowledge, *European Accounting Review*, 24(2), 277-303, <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.918517>
- Feichter, C. & Grabner, I. (2020). Empirische Forschung zu Management Control – Ein Überblick und neue Trends. *Schmalenbachs Z betriebswirtsch Forsch*, 72, 149–181. <https://doi.org/10.1007/s41471-020-00092-3>
- Fehrenbacher, D., Schulz, A. K-D, & Rotaru, K, (2018). The Moderating Role of Decision Mode in Subjective Performance Evaluation (April 3, 2018). *Management Accounting Research*, Forthcoming, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2675956>.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Ferry, L., & Ahrens, T. (2017). Using management control to understand public sector corporate governance changes: Localism, public interest, and enabling control in an

- English local authority. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(4), 548-567.  
<https://doi.org/10.1108/JAOC-12-2016-0092>
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L. & Bourne, M. (2012). Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of Their Consequences and a Framework for Research. *Management Accounting Research*, 23(2) 79-119, 2012.  
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>
- Free, C. (2007). Supply-chain accounting practices in the UK retail sector: Enabling or coercing collaboration? *Contemporary Accounting Research*, 24(3), 897-933.  
<https://doi.org/10.1506/car.24.3.9>
- Fullagar, C., Delle Fave, A., & Van Krevelen, S. (2017). *Flow at Work: The Evolution of a Construct*. In: Fullagar, C. & Delle Fave, A. (Eds.), *Flow at Work, Measurement and Implications* (pp. 1-39). New York: Routledge.
- Fullagar, C.J. & Kelloway, E.K. (2009). *Flow at work: An experience sampling approach*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 595–615.  
<https://doi.org/10.1348/096317908X357903>
- Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., & Damon, W. (2001). *Good work: When excellence and ethics meet*. Basic Books.
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.513>
- Gibbs, M., Merchant, K. A., Van der Stede, W. A. & Vargus, M. E. (2004). Determinants and effects of subjectivity in incentives. *The Accounting Review* 79 (2), 409–436. <https://www.jstor.org/stable/3203250>
- Gil, R. & Spiller, P. (2007). The Organizational Dimensions of Creativity: Motion Picture Production. *California Management Review*, 50(1), 243-260.  
<https://doi.org/10.2307/41166426>.
- Gillenkirch, R.M. & Kreienbaum, H. (2017). What guides subjective performance evaluation: Incentive alignment or norm enforcement?. *Review of Managerial Science*, 11, 933–957.  
<https://doi.org/10.1007/s11846-016-0209-9>
- Goles, T. & Hirschheim, R. (2000). The paradigm IS dead, the paradigm is dead ... long live the paradigm: the legacy of Burrell and Morgan. *Omega*, 28(3), 249–268.  
[https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(99\)00042-0](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(99)00042-0)
- Golman, R. & Bhatia, S. (2012). Performance evaluation inflation and compression. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 534-543.  
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.09.001>.
- Gomez-Mejia, L.R. & Balkin, D.B. (1992). Compensation Strategy: Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance. *Compensation & Benefits Review*, 24(5), 79-80. <https://doi.org/10.1177/088636879202400519>

- Grabner, I. (2014). Incentive system design in creativity-dependent firms. *The Accounting Review*, 89(5), 1729–1750. <https://doi.org/10.2308/accr-50756>
- Grabner, I., & Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6/7), 407–419. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.09.002>
- Grabner, I. & Speckbacher, G. (2016). The cost of creativity: A control perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 48(January), 31–42. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.11.001>
- Groen, B. A., van de Belt, M., & Wilderom, C. P. (2012). Enabling performance measurement in a small professional service firm. *International journal of productivity and performance management*, 61(8), 839–862. <https://doi.org/10.1108/17410401211277110>
- Grund, C. & Przemeczek, J. (2008). *Subjective performance evaluation and inequality aversion*. Unpublished working paper, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn.
- Grund, C. & Przemeczek, J. (2012). Subjective performance appraisal and inequality aversion, *Applied Economics*, 44(17), 2149–2155. <https://doi.org/10.1080/00036846.2011.560109>
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting Organizations Society*, 33(2–3), 141–163. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.004>
- Hartmann, F. G., & Maas, V. S. (2011). The effects of uncertainty on the roles of controllers and budgets: an exploratory study. *Accounting and Business Research*, 41(5), 439–458. <https://doi.org/10.1080/00014788.2011.597656>.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: The Guilford Press.
- Hebb, D.O. (1955). Drives and the C.N.S.(Conceptual Nervous System). *Psychological Review*, 62, 243–254. <https://doi.org/10.1037/h0041823>
- Hempel, P. S., Zhang, Z.-X., & Han, Y. (2012). Team Empowerment and the Organizational Context: Decentralization and the Contrasting Effects of Formalization. *Journal of Management*, 38(2), 475–501. <https://doi.org/10.1177/0149206309342891>
- Henri, J.F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77–103. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.10.003>
- Henttu-Aho, T. (2016). Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 13(1), 31–56. <https://doi.org/10.1108/QRAM-09-2014-0058>
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, New York.
- Höppe, F. & Moers, F. (2011). The choice of different types of subjectivity in CEO annual bonus contracts. *Accounting Review*, 86 (6), 2023–2046.

- Hopwood, A. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, 10, 156–182. [10.2307/2489870](https://doi.org/10.2307/2489870)
- Hull, C. (1943). *Principles of Behavior*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Hunt, J. M. (1965). *Intrinsic motivation and its role in psychological development*. *Nebraska symposium on motivation*, 13, 189–282.
- Ilies, R., Wagner, D., Wilson, K., Ceja, L., Johnson, M., DeRue, S. & Ilgen, D. (2017), Flow at Work and Basic Psychological Needs: Effects on Well-Being. *Applied Psychology*, 66, 3-24. <https://doi.org/10.1111/apps.12075>
- Ittner, C., Larcker, D., & Meyer, M. (2003). Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review*, 78(3), 725-758. <https://www.jstor.org/stable/3203223>
- Jackson, S. A. & Eklund, R. C. (2004). *The Flow Scales Manual*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Jackson, S. A., Eklund, B. & Martin, A. (2010). *The Flow Manual: The Manual for the Flow Scales*. Champaign: Mind Garden Ind.
- Jackson, S.A., Martin, A.J., & Eklund, R.C. (2008). Long and short measures of flow: Examining construct validity of the FSS-2, DFS-2, and new brief counterparts. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 30, 561-587. <https://doi.org/10.1123/jsep.30.5.561>.
- Jackson, S.A. & Marsh, H. W. (1996). Development and validation of a scale to measure optimal experience: The Flow state scale. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 18(1), 17–35. <https://doi.org/10.1123/jsep.18.1.17>
- Jordan, S., & Messner, M. (2012). Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 544-564. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.08.002>
- Jørgensen, B., & Messner, M. (2009). Management control in new product development: The dynamics of managing flexibility and efficiency. *Journal of Management Accounting Research*, 21(1), 99-124. <https://doi.org/10.2308/jmar.2009.21.1.99>
- Kachelmeier, S. J., Reichert, B. & Williamson, M. G. (2008). Measuring and Motivating Quantity, Creativity, or Both. *Journal of Accounting Research*, 46, 341-373. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1003414>.
- Kachelmeier, S. J., Wang, L. W., & Williamson, M. G. (2019). Incentivizing the creative process: From initial quantity to eventual creativity. *The Accounting Review*, 94(2), 249-266. <https://doi.org/10.2308/accr-52196>
- Kachelmeier, S. J., & Williamson, M. G. (2010). Attracting creativity: The initial and aggregate effects of contract selection on creativity-weighted productivity. *The Accounting Review*, 85(5), 1669-1691. <https://doi.org/10.2308/accr.2010.85.5.1669>

- Kampkötter, P. & Sliwka, D. (2017). More Dispersion, Higher Bonuses? - The Role of Differentiation in Subjective Performance Evaluations. *Journal of Labor Economics*, 36(2). <https://doi.org/10.1086/694588>.
- Kark, R. & Carmeli, A. (2009). Alive and Creating: the Mediating Role of Vitality and Aliveness in the Relationship between Psychological Safety and Creative Work Involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804. <https://doi.org/doi:10.1002/job.571>
- Keller, J. & Bless, H. (2008). Flow and Regulatory Compatibility: An Experimental Approach to the Flow Model of Intrinsic Motivation. *Personality & social psychology bulletin*, 34(2), 196-209. <https://doi.org/10.1177/0146167207310026>.
- Keller, J., & Blomann, F. (2008). Locus of control and the flow experience: An experimental analysis. *European Journal of Personality*, 22(7), 589–607. <https://doi.org/10.1002/per.692>
- Keller, J. & Landhäußer, A. (2012). *The Flow Model Revisited*. In: Engeser, S. (ed)., *Advances in Flow Research* (pp.1-22). New York: Springer.
- Klein, A. & Speckbacher, G. (2020). Does Using Accounting Data in Performance Evaluations Spoil Team Creativity? The Role of Leadership Behavior. *The Accounting Review*, 95(4), 313–330. <https://doi.org/10.2308/accr-52602>
- Knight, P., & Waples, C. (2017). Flow in the context of industrial and organizational psychology: The case of work motivation. In C. J. Fullagar & A. Delle Fave (Eds.), *Current issues in work and organizational psychology. Flow at work: Measurement and implications* (p. 140–156). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Kominis, G. & Emmanuel, C.R. (2007). The expectancy–valence theory revisited: Developing an extended model of managerial motivation, *Management Accounting Research*, 18(1), 49-75, <https://doi.org/10.1016/j.mar.2006.10.002>.
- Kramer, S. & Maas, V.S., (2019). Selective Attention as a Determinant of Escalation Bias in Subjective Performance Evaluation Judgments. *Behavioral Research in Accounting*, 32(1), 87-100, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2457941>.
- Krishnan, R., Luft, J. & Shields, M. (2005). Effects of Accounting-Method Choices on Subjective Performance-Measure Weighting Decisions: Experimental Evidence on Precision and Error Covariance. *The Accounting Review*. 80(4), 1163-1192. <https://doi.org/10.2139/ssrn.668961>.
- Kunz, J. (2015). Objectivity and subjectivity in performance evaluation and autonomous motivation: An exploratory study. *Management Accounting Research*, 27, 27–46. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2015.01.003>
- Langfield-Smith, K. (2007). A review of quantitative research in management control systems and strategy. In: Chapman, C.S., Hopwood, A.G., Shields, M.D. (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research*, v. 1(pp 753–784). Elsevier, Oxford, UK.
- Leary, M. R. (2012). *Introduction to behavioral research methods*. 6th ed. Duke University: Pearson.427p.



- Libby, R., Bloomfield, R.; Nelson, M.W. (2002). Experimental research in financial accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 27(8), 775–810. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00011-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00011-3)
- Lipe, M. G., & Salterio, S. (2000). The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*, 75(3), 283–296. <https://doi.org/10.2308 / accr.2000.75.3.283>
- Llorens, S., & Salanova, M. (2017). The consequences of flow. In C. J. Fullagar & A. Delle Fave (Eds.) *Current issues in work and organizational psychology. Flow at work: Measurement and implications* (p. 106–118). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Long, J.H., Mertins, L., & Vansant, B. (2015). The Effects of Firm-Provided Measure Weightings on Evaluators' Incorporation of Non-Contractible Information. *Journal of Management Accounting Research*, 27(1), 47-62. <https://doi.org/10.2308/jmar-50837>
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York. Harper.
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a Psychology of Being*. New York: D. Van Nostrand Company.
- Maas, V.S., van Rinsum, M., & Towry, K.L. (2012). In search of informed discretion: an experimental investigation of fairness and trust reciprocity. *Accounting Review*, 87 (2), 617–644. <https://www.jstor.org/stable/23245617>
- Maas, V.S., & Verdoorn, N. (2017). The effects of performance report layout on managers' subjective evaluation judgments, *Accounting and Business Research*, 47(7), 731-751. <https://doi.org/10.1080/00014788.2017.1324756>
- Maier, Esther & Branzei, O. (2014). “On time and on budget”: Harnessing creativity in large scale projects. *International Journal of Project Management*, 32. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.02.009>.
- Massimini, F. & Carli, M. (1988). *The systematic assessment of flow in daily experience*. In M. Csikszentmihalyi & I. S. Csikszentmihalyi (Eds.), *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness* (p. 266–287). Cambridge University Press.
- Merchant, K., & Van der Stede, W.A. (2007). *Management Control Systems*, 2<sup>a</sup> ed. Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England.
- Merchant, K. A., Stringer, C., & Theivananthampillai, P. (2010). Relationships between Objective and Subjective Performance Ratings (1–37). *Accountancy Working Paper Series presented at the AFAANZ Conference*. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10523/706>

- McAdam, R. & McClelland, J. (2002). Individual and team-based idea generation within innovation management: Organisational and research agendas. *European Journal of Innovation Management*, 5(2), 86-97. <https://doi.org/10.1108/14601060210428186>.
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand.
- McDougall, W. (1908). *An Introduction to Social Psychology*. Methuen.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Moneta, G.B. (2012). *On the Measurement and Conceptualization of Flow*. In: Engeser, S. (ed.), *Advances in Flow Research* (pp.1-22). New York: Springer.
- Moneta, G.B. (2017). *Applications of Flow to work*. In: Fullagar, C. & Delle Fave, A. (Eds.), *Flow at Work, Measurement and Implications* (pp. 119-139). New York: Routledge.
- Moneta, G. B., & Csikszentmihalyi, M. (1996). The effect of perceived challenges and skills on the quality of subjective experience. *Journal of Personality*, 64(2), 275–310. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1996.tb00512.x>
- Moers, F. (2005). Discretion and bias in performance evaluation: the impact of diversity and subjectivity. *Accounting, Organizations and Society*, 30 (1), 67–80. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.11.001>
- Moulang, C. (2015). Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity. *Accounting and Finance*, 55(2), 519–544. <https://doi.org/10.1111/acfi.12059>
- Murray, H.A. (1938). *Explorations in personality*. Oxford Univ. Press.
- Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2006). How top management teams use management accounting systems to implement strategy. *Journal of Management accounting research*, 18(1), 21-53. <https://doi.org/10.2308/jmar.2006.18.1.21>
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2002). *The concept of Flow*. In: Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (Eds.), *Handbook of positive psychology* (p. 89-105). New York: Oxford University Press.
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2009). Flow theory and research. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 195– 206). New York: Oxford University Press.
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 15(4), 80-116.
- Nielsen, K. & Cleal, B. (2010). Predicting Flow at Work: Investigating the Activities and Job Characteristics That Predict Flow States at Work. *Journal of occupational health psychology*, 15(2), 180-190. <https://doi.org/10.1037/a0018893>.
- Oldham, G.R. & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634. <https://doi.org/10.2307/256657>

- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>.
- Otley, D. T. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Oyadomari, J. C. T., Duque, B., Nisiyama, E. K., Dultra-de-Lima, R. G., & Mendonça Neto, O. R. D. (2018). Use of management reports and performance of sales managers in an insurance company. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(78), 343-354. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805970>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Prendergast, C. (1999). The provision of incentives in firms. *Journal of Economic Literature*, 37(1), 7-63. <https://www.jstor.org/stable/2564725>
- Prendergast, C., & Topel, R. H. (1993). Discretion and bias in performance evaluation. *European Economic Review*, 37(2e3), 355-365. [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(93\)90024-5](https://doi.org/10.1016/0014-2921(93)90024-5)
- Radtke, R. R., & Widener, S. K. (2016). *The complex world of control: integration of ethics and uses of control*. In Performance Measurement and Management Control: Contemporary Issues (pp. 17-38). Emerald Group Publishing Limited.
- Rogers, C.R. (1961). *On becoming a person*. Houghton Mifflin.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.68>
- Rynes, S. & Gerhart, B. & Parks-Leduc, L. (2005). Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual review of psychology*. 56, 571-600. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070254>.
- Salanova, M., Bakker, A.B. & Llorens, S. (2006). Flow at Work: Evidence for an Upward Spiral of Personal and Organizational Resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1),1-22. <https://doi.org/10.1007/s10902-005-8854-8>.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
- Shin, S. J. & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714. <https://doi.org/10.2307/30040662>
- Simons, R. (1995). Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Souza, G.E., Anzilago, M. e Beuren, I.M. (2017). Efeito da Percepção Habilitante dos Sistemas de Custódia pelos Gestores no Desempenho de suas Tarefas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 20(3), 416-441. [http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925\\_2017v21n3a6](http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2017v21n3a6)
- Souza, G. E., & Beuren, I. M. (2018). Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(77), 194-212. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805850>
- Speklé, R. & Van Elten, H. & Widener, S. (2017). Creativity and Control: A Paradox. Evidence from the Levers of Control Framework. *Behavioral Research in Accounting*. 29. <https://doi.org/10.2308/bria-51759>.
- Spence, K. W. (1952). Clark Leonard Hull: 1884-1952. *The American Journal of Psychology*, 65(4), 639-646.
- Stojcic, N., Hashi, I. & Orlic, E. (2018). Creativity, innovation effectiveness and productive efficiency in the UK. *European Journal of Innovation Management*, 21(4), 564-580. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2017-0166>.
- Stormi, K., Laine, T. & Korhonen, T. (2019). Agile performance measurement system development: an answer to the need for adaptability? *Journal of Accounting and Organizational Change*, 15(2), 231-256. <https://doi.org/10.1108/JAOC-09-2017-0076>
- Trama, S., & Omna. (2017). Autotelic Personality: Role in Organizations. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 6 (12), 54-62. Disponível em: [http://www.ijhssi.org/papers/v6\(12\)/Version-3/J0612035462.pdf](http://www.ijhssi.org/papers/v6(12)/Version-3/J0612035462.pdf).
- Trapp, R., & Trapp, R. (2019). The psychological effects of centrality bias: an experimental analysis. *Journal of Business Economics*, 89, 155–189. <https://doi.org/10.1007/s11573-018-0908-6>
- Tse, D.C.K., Nakamura, J. & Csikszentmihalyi, M. (2020). Beyond challenge-seeking and skill-building: Toward the lifespan developmental perspective on flow theory, *The Journal of Positive Psychology*, 15(2), 171-182. <https://doi.org/10.1080/17439760.2019.1579362>
- Van der Kolk, B., Van Veen-Dirks, P. & Ter Bogt, H. J. (2018). The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Public Sector. *European Accounting Review*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3285295>
- Van Der Hauwaert, E., & Bruggeman, W. (2015). The effect of monetary rewards on autonomous motivation in an enabling performance measurement context. *Corporate Ownership & Control*, 12(3), 341-356. <https://doi.org/10.22495/cocv12i3c3p6>
- Van Veen-Dirks, P. (2010). Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers. *Accounting, Organizations and Society*, 35(2), 141-164. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.02.002>
- Voußem, L., Kramer, S., & Schäffera, U. (2016). Fairness perceptions of annual bonus payments: The effects of subjective performance measures and the achievement of bonus targets. *Management Accounting Research*, 30, 32–46. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2015.10.001>

- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Nova York: John Wiley & Sons.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., & Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321. [https://doi.org/10.2307 / 258761](https://doi.org/10.2307/258761)
- Wouters, M., & Roijmans, D. (2011). Using prototypes to induce experimentation and knowledge integration in the development of enabling accounting information. *Contemporary Accounting Research*, 28(2), 708-736. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2010.01055.x>
- Wouters, M., & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4), 488-516. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.05.002>
- Xanthopoulou, D. (2017). Capturing within- person Changes in *Flow* at work: Theoretical importance and research methodologies. In: Fullagar, C. & Delle Fave, A. (Eds.), *Flow at Work, Measurement and Implications* (pp. 50-65). New York: Routledge.
- Yakimova, R., Owens, M., & Sydow, J. (2019). Formal control influence on franchisee trust and brand-supportive behavior within franchise networks. *Industrial Marketing Management*, 76(january), 123-135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.010>
- Zhou, J. (2003). When the Presence of Creative Coworkers is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality. *The Journal of applied psychology*, 88. 413-22. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.413>
- Zhou, J. &Shalley, C.E. (2008). *Handbook of Organizational Creativity*. Lawrence Erlbaum, Hillsdale.

## APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

\* Convido você a participar deste estudo que busca **identificar fatores pessoais e ambientais presentes nas configurações do sistema de mensuração do desempenho**. Esta pesquisa tem finalidade acadêmica e é uma das etapas do doutorado de Daniele Cristina Bernd, no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sob a orientação da Prof.ª Dr.ª Ilse Maria Beuren.

A seguir você irá acompanhar uma situação profissional na empresa J Divine, que **implica você assumir um papel de gerente regional desta empresa e tomar decisões sobre o desempenho de outros gerentes**. O cenário que você irá participar, consiste em uma situação que pode ser vivenciada no âmbito organizacional e foi baseada em estudos internacionais. No entanto, antes de descrever o estudo, cabem esclarecer alguns aspectos:

- a) Trata-se de uma tarefa experimental que **demandará sua atenção e concentração**. Portanto, solicita-se que sejam evitados consultas, conversas e uso de celular durante o experimento, que levará **aproximadamente 20 minutos**. Evite realizar comentários sobre a sua participação ou pontos específicos do estudo com seus colegas.
- b) O estudo não busca avaliá-lo e tão pouco existem respostas certas ou erradas. Além disso, os pesquisadores estarão à disposição para esclarecer eventuais dúvidas e fornecer-lhes informações adicionais, caso necessite (dados abaixo).
- c) Este termo, está de acordo com a norma da Resolução 510/16 e a pesquisadora responsável está comprometida a cumpri-la.
- d) Embora sua participação seja de suma importância para nós, a sua desistência, a qualquer momento, não causará nenhum prejuízo a você.
- e) O risco da pesquisa é mínimo, por se tratar de uma participação on-line. No entanto, em decorrência da atenção e concentração exigidos, você poderá se sentir ansioso e/ou cansado.
- f) Os benefícios e vantagens em participar deste estudo são indiretos, pois, poderá fornecer subsídios para novos entendimentos e conhecimentos acerca de decisões gerenciais.
- g) Será preservada sua identidade e a confidencialidade de suas respostas. Qualquer informação divulgada em relatório ou publicação científica será realizada sob forma codificada (em nenhum momento você será identificado, ou serão expostos dados pessoais).
- h) Não há qualquer ônus financeiro para a realização da pesquisa e você não receberá qualquer valor em dinheiro pela sua participação.

**Agradecemos pela sua atenção e participação neste estudo!**

**Pesquisador para contato:** Daniele Cristina Bernd

**E-mail para contato:** daniele.bernd@posgrad.ufsc.br

De acordo com a leitura do termo de consentimento da pesquisa, assinale uma das alternativas abaixo:

- Declaro que recebi orientações e estou ciente sobre o informado neste documento e aceito participar voluntariamente deste estudo.
- Não aceito participar deste estudo.

## APÊNDICE B – Instrumento da pesquisa

### Cenário Experimental

Convido você a assumir o papel de um dos quatorze gerentes regionais da J Divine S/A, que faz parte de uma rede de empresas de varejo que opera cerca de 100 lojas que vendem roupas e acessórios em diferentes regiões do Brasil. Uma das suas atribuições é analisar o desempenho dos gerentes das duas lojas em sua região e determinar o bônus anual para cada gerente alinhado ao novo Sistema de Mensuração de Desempenho. Este novo sistema, além de fornecer aos gerentes regionais liberdade para tomar decisões, traz algumas mudanças nas políticas sobre avaliação do desempenho e bonificações.

Suponha que Você, na posição de gerente regional da J Divine, recebeu o seguinte e-mail do CEO da gerência corporativa com algumas recomendações sobre o período de bônus anual:

Prezado(a) gerente regional,

Está próximo o prazo para a entrega do relatório final da avaliação de desempenho e da determinação dos bônus dos gerentes das lojas em sua região. Para tomar suas decisões, considere o desempenho dos gerentes de sua região, presente no relatório anexo (demonstrado na Tabela 1) e siga as orientações deste e-mail, analisando todas estas informações cuidadosamente.

**A 50.0%** Considere que após a implementação das novas políticas, todos os critérios e medidas julgados relevantes para tomar as decisões de bônus se tornarão públicos (informações não sigilosas) e serão divulgados abertamente. Especificamente, cada um dos gerentes de loja sabe que o bônus máximo é de R\$ 10.000,00 (por gerente) e que a bonificação de cada um deles depende, entre outros fatores, do desempenho no ano passado, conforme suas avaliações como gerente regional. E que por este fator, este bônus poderá diferir de outros gerentes. Cada gerente de loja sabe ainda que cabe a você, em reunião privada, informa-los do valor de bônus especificamente alocado, esclarecer os fatores considerados no processo de avaliação de desempenho e fornecer um feedback sobre seu desempenho. Com estas novas configurações, a empresa permite que os gerentes das lojas compartilhem informações entre si acerca de seus respectivos bônus. Já que as informações sobre os bônus reais recebidos serão disponibilizadas e acessíveis a todos os funcionários.

**B 50.0%** Considere que após a implementação das novas políticas, todos os critérios e medidas julgados relevantes para tomar as decisões de bônus se tornarão privadas (informações sigilosas) e não serão divulgados abertamente. Especificamente, cada um dos gerentes de loja sabe que o bônus máximo é de R\$ 10.000,00 (por gerente) e que a bonificação de cada um deles depende, entre outros fatores, do desempenho no ano passado, conforme suas avaliações como gerente regional. E que por este fator, este bônus poderá diferir de outros gerentes. Cada gerente de loja sabe ainda que cabe a você, em reunião privada, informa-los do valor de bônus específico alocado, mas sem esclarecer os fatores considerados no processo de avaliação de desempenho e sem fornecer um feedback sobre seu desempenho. Com estas novas configurações, a empresa não permite que os gerentes das lojas compartilhem informações entre si acerca de seus respectivos bônus. Já que as informações sobre os bônus reais recebidos não serão disponibilizadas e acessíveis a todos os funcionários.

Conforme apresentado em reunião anterior, além desta nova política de divulgação de informações e decisões, os relatórios de desempenho também sofreram mudanças. O novo relatório, anexo, passa a cobrir de forma precisa e segura seis indicadores de desempenho (quantitativos e qualitativos) de cada gerente de loja de sua região (Loja A e Loja B). Ao analisa-lo, recorde que embora as duas lojas tenham similaridades (localização, tamanho, condições econômicas e de mercado semelhantes, vendem os mesmos produtos) elas não competem diretamente entre si e podem apresentar características únicas.



**A 50.0%** Vale lembrar que a comercialização de produtos na J Divine representa um importante fluxo de receitas. E para nos manter competitivos, atender às mudanças e preferências de nossos clientes, dependemos diretamente da capacidade criativa dos funcionários para criar produtos atuais, criativos e lucrativos. Portanto, a empresa necessita receber com frequência sugestões de novas ideias e de inovações de produtos comercializáveis dos gerentes de lojas. Já que a nossa vantagem competitiva e sucesso comercial se baseia nas habilidades criativas de nossos funcionários.

**B 50.0%** Vale lembrar que a comercialização de produtos na J Divine representa um importante fluxo de receitas. Mas para nos mantermos competitivos, atender às mudanças e preferências de nossos clientes, não dependemos diretamente da capacidade criativa dos funcionários para criar produtos atuais, criativos e lucrativos. Portanto, a empresa não necessita receber com frequência sugestões de novas ideias e de inovações de produtos comercializáveis dos gerentes de lojas. Já que a nossa vantagem competitiva e sucesso comercial não se baseia nas habilidades criativas de nossos funcionários.

Agradeço a sua atenção e fico no aguardo do envio dos relatórios com suas decisões adequados às novas configurações do Sistema de Mensuração de Desempenho.

Atenciosamente,

**Rafael M. dos Anjos**  
CEO da J Divine

**Tabela 1** - Relatório de desempenho dos gerentes de sua região no ano passado ([anexo do e-mail](#))

Medida de desempenho		Meta da Região	Desempenho Real	
Tipo de medida	Descrição		Gerente da Loja A	Gerente da Loja B
<b>Financeira</b> *	1.Receita de vendas por metro quadrado (valor em reais)	<b>R\$ 116.000</b>	R\$ 121.500	R\$ 93.640
	2.Retorno sobre vendas (porcentagem)	<b>15%</b>	15,80%	12,3%
<b>Clientes</b> *	3. Qualidade geral do atendimento (escala de 1 a 100)	<b>85</b>	89	82
	4. Satisfação dos clientes (escala de 1 a 100)	<b>85</b>	87	83
<b>Aprendizagem e crescimento</b> **	5. Satisfação dos funcionários (escala de 1 a 5)	<b>4</b>	3,9	4,0
	6. Contribuições para os negócios e sugestões de ideias criativas (escala de 1 a 5)	<b>4</b>	4,0	4,2

**Legenda:** \*= indicadores quantitativos, \*\*= indicadores qualitativos.



## Questões da Pesquisa

Com base em todas as recomendações do CEO e no desempenho dos gerentes de lojas da região, analise e aponte suas decisões sobre o que se pede na sequência. Assuma sempre a posição de gerente regional.

- \* 1) Aloque um valor de bônus entre **entre zero e dez mil reais (0 e 10.000)** para cada gerente de loja de sua região. (*Considere o formato numérico apenas separado por ponto, ex: 10.000*)

Valor do Bônus a ser  
alocado ao **Gerente A**  
(min. 0 – máx. 10.000)

Valor do Bônus a ser  
alocado ao **Gerente B**  
(min. 0 – máx. 10.000)

Valor da diferença entre  
os dois bônus (A-B ou  
B-A)

- \* 2) Qual(is) fator(es) você considerou mais importante(s) para **tomar suas decisões** (anteriores)?  
Selecione o(s) **item(ns) mais influente(s)** em suas decisões e que pode(m) explicar as diferenciações  
dentre os gerentes (*você pode selecionar mais de um item*).

- A forma com que as decisões dos bônus serão divulgadas.
- A maneira que as informações serão disponibilizadas aos demais funcionários da empresa.
- Ter que comunicar em reunião privada os valores de bônus especificamente alocados a cada gerente.
- A dependência(ou não) da criatividade dos funcionários da J.Divine para criar novos produtos.
- Desempenho real geral de cada gerente (conjunto de todos os indicadores).
- Desempenho real em todos os indicadores quantitativos (indicadores financeiros e de clientes).
- Desempenho real no Indicador de Receita de vendas de cada gerente.
- Desempenho real no Indicador de Retorno sobre vendas de cada gerente.
- Desempenho real no Indicador de Qualidade geral do atendimento.
- Desempenho real no Indicador de Satisfação dos clientes de cada gerente.
- Desempenho real no Indicador de Satisfação dos funcionários de cada gerente.
- Desempenho real no Indicador de Contribuições para os negócios e sugestões de ideias criativas de cada gerente.
- Percepção de equivalência do desempenho dos dois gerentes.
- Outros fatores influenciaram minhas decisões (especifique)

**Muito Obrigado por chegar, até aqui!!**

Caso necessite, revise as informações e suas respostas antes de prosseguir para a última seção com perguntas demográficas e características individuais. **Por favor, continue até o fim!** Sua participação é fundamental para esta pesquisa!



### \* Características do indivíduo

Considere as emoções e sentimentos que revelam **como você se sente ou tem se sentido na última semana** (últimos sete dias). Assinale para cada item a **alternativa que melhor as descreve**, na escala de 1 a 5 (1 = *muito pouco ou nada*; 2 = *um pouco*; 3 = *moderadamente*; 4 = *bastante*; 5 = *extremamente*).

	1 Muito pouco/ nada	2 Um pouco	3 Moderadamente	4 Bastante	5 Extremamente
Interessado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angustiado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Animado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chateado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forte(estável)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Culpado(responsável por algo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assustado(amedrontado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hostil(desagradável)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entusiasmado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orgulhoso(digno de algo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irritável(zangado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alerta(ágil)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envergonhado(introvertido)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inspirado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nervoso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Determinado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atento(concentrado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansioso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ativo(ágil)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receoso(temeroso)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pense na frequência com que você experimenta cada característica durante sua atividade principal e responda às perguntas usando a escala de classificação abaixo. Essas perguntas estão relacionadas aos pensamentos e sentimentos que você pode experimentar durante a participação em sua atividade. Você pode experimentar essas características algumas vezes, o tempo todo ou em nenhum momento.

- \* Em geral, quando participo de minha **atividade principal** (nomeie sua atividade principal, por exemplo: meu trabalho, meu estágio, meus estudos, etc.)

- \* Com base na sua **atividade principal** mencionada anteriormente. Para cada assertiva, assinale o número que melhor corresponde à sua experiência (1 = nunca, 2=raramente, 3= às vezes, 4=frequentemente, 5 = sempre).

	1 Nunca	2 Raramente	3 Às vezes	4 Frequentemente	5 Sempre
1. Sinto que <u>sou competente o suficiente</u> para atender às <u>demandas da situação.</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Faço as coisas <u>espontânea e automaticamente</u> , sem ter que pensar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tenho um <u>forte senso</u> do que queria(ou quero) <u>fazer.</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tenho uma boa ideia de <u>como estou me saindo</u> enquanto estava <u>envolvido na tarefa/atividade.</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Estou <u>completamente focado</u> na tarefa em questão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Sinto um <u>controle total</u> sobre o que estou fazendo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. <u>Não estou preocupado</u> com o que os outros possam estar <u>pensando de mim.</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. A maneira como o <u>tempo passa</u> parece ser <u>diferente do normal.</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. A experiência é <u>extremamente gratificante.</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### APÊNDICE C – Dados Demográficos dos Participantes

**Tabela 8.** Principais fatores considerados nas alocações de bônus

<b>Gênero</b>		<b>Educação</b>		<b>Conhecimento em Avaliação de desempenho</b>	
Feminino	50%	Graduando	92%	Média	4,98
Masculino	50%	Graduado	3%	DP	2,36
		Outro	5%		
<b>Idade</b>		<b>Turno</b>		<b>Conhecimento em Sistemas de Mensuração de desempenho</b>	
18-21	31%	Diurno	53%	Média	4,48
22-25	43%	Noturno	47%	DP	2,25
26-30	7%				
31-35	8%	<b>Experiência Gerencial</b>			
36+	11%	Nenhuma	88%		
<b>Curso</b>		Até um ano	4%		
Administração	25%	Entre 2 a 4 anos	4%		
C. Contábeis	75%	>4 anos	4%		

Nota: n=130.

**APÊNDICE D-** Tabela diferenças de alocações de bônus aos gerentes

**Tabela 9.** Valores de bônus atribuídos aos gerentes

	<i>Baixa Transparência Interna</i>	<i>Alta Transparência Interna</i>	<i>Total Geral</i>
<i>Baixa Dependência de Criatividade</i>			
Loja A	8386 (1637) [32]	8439 (1554) [33]	8413 (1596) [65]
Loja B	6147 (2067) [32]	6621 (1768) [33]	6384 (1917) [65]
Diferença	2240 (1572) [32]	1818 (1019) [33]	2029 (1295) [65]
<i>Alta Dependência de Criatividade</i>			
Loja A	8703 (1604) [30]	8894 (732) [35]	8799 (1168) [65]
Loja B	6943 (1817) [30]	7711 (1216) [35]	7327 (1516) [65]
Diferença	1760 (1022) [30]	1183 (831) [35]	1471 (927) [65]
<i>Total Geral</i>			
Loja A	8545 (1621) [62]	8667 (1143) [68]	8606 (1382) [131]
Loja B	6545 (1942) [62]	7166 (1492) [68]	6856 (1717) [131]
Diferença	1999 (1781) [62]	1501 (1318) [68]	1750 (1549) [131]

**Nota:** n =130. Esta tabela relata os valores médios dos bônus atribuídos a cada gerente (Gerente da Loja A e Gerente da Loja B) e as diferenças médias entre estes valores para as duas variáveis independentes (transparência interna e dependência de criatividade) e seus níveis de análise. Tem como variável dependente compactação das alocações de bônus. **Legenda:** valor (desvio padrão), [n] da interação das variáveis manipuladas.

**APÊNDICE E – Tabela de Frequência dos pesos de decisões de alocações**

**Tabela 10.** Principais fatores considerados nas alocações de bônus

<b>Descrição</b>	<b>Frequência Geral</b> %	<b>Cenário 1</b> N=32	<b>Cenário 2</b> N=33	<b>Cenário 3</b> N=30	<b>Cenário 4</b> N=35
A forma com que as decisões dos bônus serão divulgadas.	23 18%	6	8	4	5
A maneira que as informações serão disponibilizadas aos demais funcionários da empresa.	19 15%	4	7	5	3
Ter que comunicar em reunião privada os valores de bônus especificamente alocados a cada gerente.	19 15%	3	6	7	3
A dependência (ou não) da criatividade dos funcionários da J.Divine para criar novos produtos.	27 21%	7	6	6	8
Desempenho real geral de cada gerente (conjunto de todos os indicadores).	99 76%	23	25	23	28
Desempenho real em todos os indicadores quantitativos (indicadores financeiros e de clientes).	82 63%	23	21	18	20
Desempenho real em todos os indicadores qualitativos (indicadores de aprendizagem e crescimento).	67 52%	20	16	14	17
Desempenho real no Indicador de Receita de vendas de cada gerente.	67 52%	16	18	14	19
Desempenho real no Indicador de Retorno sobre vendas de cada gerente.	64 49%	16	16	12	20
Desempenho real no Indicador de Qualidade geral do atendimento.	66 51%	20	12	15	19
Desempenho real no Indicador de Satisfação dos clientes de cada gerente.	66 51%	18	13	11	19
Desempenho real no Indicador de Satisfação dos funcionários de cada gerente.	57 44%	17	11	10	19
Desempenho real no Indicador de Contribuições para os negócios e sugestões de ideias criativas de cada gerente.	45 35%	8	8	12	18
Percepção de equivalência do desempenho dos dois gerentes.	49 38%	19	7	12	11
Outros fatores influenciaram minhas decisões	6 5%	1	1	1	3

**Legenda:** Cenário 1- Baixa Transparência e Baixa dependência criativa, Cenário 2- Alta Transparência e Baixa dependência criativa, Cenário 3- Baixa Transparência e Alta dependência criativa, Cenário 4- Alta Transparência e Alta dependência criativa

## ANEXO A – Aprovação do Comitê de Ética (CEPSH-UFSC)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA - UFSC

## PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

## DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Fatores pessoais e ambientais presentes nas configurações do Sistema de Mensuração do Desempenho

**Pesquisador:** Daniele Cristina Bernd

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 39654820.9.0000.0121

**Instituição Proponente:** CSE - Centro Socioeconômico

**Patrocinador Principal:** Universidade Federal de Santa Catarina

## DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.415.959

## Apresentação do Projeto:

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

O termo está em conformidade com a Resolução e 510/16.

Os riscos e benefícios são devidamente apresentados, são informados os direitos a ressarcimento e indenização. São informados os contatos para esclarecimentos e é explicitado que o participante tem o direito de abandonar o experimento a qualquer momento.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Pela aprovação.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

[Projeto aprovado na reunião do CEPSH](#)

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_1653194.pdf	12/11/2020 13:49:45		Aceito
Outros	ALT_PENDENCIAS_CEP.docx	12/11/2020 13:48:57	Daniele Cristina Bernd	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto_de_pesquisa_DanieleBernd_.pdf	12/11/2020 13:47:20	Daniele Cristina Bernd	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Daniele_Bernd.pdf	12/11/2020 13:47:00	Daniele Cristina Bernd	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_DanieleBernd.pdf	12/11/2020 13:43:45	Daniele Cristina Bernd	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Declaracao_da_instituicao_UFSC.pdf	23/10/2020 12:07:09	Daniele Cristina Bernd	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

FLORIANOPOLIS, 23 de Novembro de 2020

Assinado por:  
Nelson Canzian da Silva  
(Coordenador(a))