



São Paulo, 29 a 31 de Julho de 2020

XX USP International Conference in Accounting

"Accounting as a Governance mechanism"

Relacionamentos entre remuneração, motivação e desempenho individual

PEDRO JOAQUIM DE OLIVEIRA JUNIOR

Universidade Presbiteriana Mackenzie

JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI

Universidade Presbiteriana Mackenzie

ANDSON BRAGA DE AGUIAR

Universidade de São Paulo

OCTAVIO RIBEIRO MENDONÇA NETO

Universidade Presbiteriana Mackenzie

RONALDO GOMES DULTRA-DE-LIMA

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

Este artigo investiga os relacionamentos entre remuneração variável, motivação intrínseca, motivação extrínseca e desempenho individual. Remuneração variável é bastante adotada pelas organizações e apesar de ser considerada junto com a motivação como influenciadoras do desempenho (Malmi & Brown, 2009), os relacionamentos entre remuneração, motivação e desempenho não são triviais como parecem ser à primeira vista (Ferreira & Otley, 2008). O estudo também se justifica uma vez que a teoria do *crowding-out effect* (Frey & Jegen, 2011) afirma que a motivação extrínseca pode contribuir para diminuir a motivação intrínseca. O estudo inova e contribui com a literatura e a prática ao focar no desempenho individual e ao abordar esses construtos de forma conjunta. A coleta de dados é realizada por meio de um *survey* com 122 respondentes e os relacionamentos entre os construtos são analisados por meio da técnica de modelagem de equações estruturais. Os resultados mostram que a Remuneração Variável influencia, marginalmente, de forma positiva o desempenho individual, mas não afeta a motivação intrínseca, não confirmando a literatura, mas afeta de forma positiva a motivação extrínseca. Já a motivação intrínseca influencia de forma significativa o desempenho individual, com a motivação extrínseca não tendo nenhuma influência sobre o desempenho individual confirmando os estudos de Kuvaas et al., (2017). Os resultados são úteis para os práticos que estão envolvidos no processo de desenhar o sistema de incentivos em uma organização, principalmente por sugerir que estes estimulem a motivação intrínseca, pois esta influencia positivamente o desempenho e também ao sugerir moderação na adoção de práticas que estimulem de forma demasiada a motivação extrínseca.

Palavras chave: Remuneração; Motivação Intrínseca e Extrínseca; Desempenho Individual.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo investiga os relacionamentos entre remuneração variável, motivação intrínseca, motivação extrínseca e desempenho individual, um tema que é considerado complexo, mais do que parece à primeira vista (Ferreira & Otley, 2008)

No *framework* Controles Gerenciais como pacote proposto por Malmi e Brown (2008) os sistemas de incentivos são considerados como controles de recompensa pois influenciam a motivação e desempenho, sendo que a ideia subjacente é que a remuneração aumenta os esforços dos colaboradores a buscar os resultados desejados pela organização. Na mesma linha, Merchant e Van der Stede (2012) afirmam que os controles de resultados têm como função controlar o comportamento de colaboradores, em especial aqueles com poder de decisão. Para esses autores um modelo dessa natureza precisa ter quatro características: (a) definição dos objetivos; (b) instrumentos de mensuração de desempenho relativos ao alcance desses objetivos; (c) definição das metas de desempenho; e (d) definição das recompensas que estimulem o atingimento dos objetivos, especificamente recompensas extrínsecas como monetárias (prêmios, bônus etc.) ou não-monetárias (reconhecimento, autonomia, entre outros).

Apesar da importância da remuneração variável, os estudos têm dado pouca ênfase à remuneração do empregado e o seu desempenho individual. Em sua grande maioria, os estudos brasileiros tem se detido na investigação principalmente na remuneração de executivos e associados ao desempenho organizacional, como é o caso dos estudos de Krauter (2013), Fernandes e Mazzioni (2015), Degenhart, Martins e Hein (2017), Ferreira, Oliveira e Lima (2018), Silva, Silva, Santos e Gonçalves (2019). Outros estudos focam na associação da remuneração variável de executivos com adoção de políticas contábeis como o estudo de Degenhart, Beckhauser e Klann (2018), ou ainda associados com o nível de governança corporativa como o estudo de Cunha, Vogt e Degenhart (2016). Um dos poucos estudos que buscaram estudar o relacionamento entre recompensa e desempenho é o de Nascimento & Beuren (2014), porém a mensuração de recompensa foi feita com base em assertivas, enquanto que o presente trabalho foi mensurado de forma quantitativa (quantidade de salários como remuneração variável) e o desempenho foi medido na perspectiva organizacional e não individual.

Outros estudos em contabilidade gerencial que abordam a remuneração tem se detido em termos de dimensão temporal, curto ou longo prazos (Aguiar & Frezatti, 2013, Bedford et al, 2016), vinculação com as metas orçamentárias (Bedford, Malmi & Sandelin, 2016), relacionamento entre colaboradores, com os modelos competitivos ou cooperativos (Luft, 2016), e vinculação com *Balanced Scorecard* (Oyadomari, Dutra-de-Lima, Aguiar & Baldussi (2012).

Este estudo sugere que a remuneração variável por si só não leva a desempenho, pois os indivíduos são movidos por fatores motivacionais, sejam eles intrínsecos ou extrínsecos. Para Ryan e Deci (2000), os seres humanos podem ser classificados como proativos e engajados ou passivos e alienados, cujo comportamento será preponderantemente influenciado pelas condições de funcionamento do meio onde estão inseridos. Apesar da motivação ser reconhecida pela literatura como influenciadora do desempenho, no Brasil, poucos estudos têm investigado o papel da motivação intrínseca e extrínseca. Uma exceção é o trabalho de Lira e Silva (2015), porém no contexto do setor público português. Outra exceção é o estudo de Braga Júnior et al. (2013), porém relacionando com produtividade. Na literatura há também o chamamento de Malmi & Brown (2008), os quais indicam que existem poucas pesquisas que focam nas recompensas intrínsecas

A teoria da Autodeterminação afirma que há um efeito denominado *crowding-out*, a qual afirma que as recompensas financeiras aumentam a motivação extrínseca, mas diminuem a motivação intrínseca (Frey & Jegen, 2001, Lira & Silva, 2015), isso ocorre quando os indivíduos percebem que a remuneração variável reduz a sua autodeterminação, ou ainda quando percebem que são privados de exibir seu próprio interesse e envolvimento, que é quando alguém oferece uma recompensa e o indivíduo sente uma diminuição da autoestima (Lira & Silva, 2015).

Nota-se, portanto, que apesar de um tema considerado importante e bastante praticado nas organizações, existem importantes lacunas na literatura. Dessa forma essa pesquisa procura responder a seguinte questão: *quais são os relacionamentos entre remuneração variável, motivação (intrínseca e extrínseca) e o desempenho individual de funcionário?*

Esse artigo também endereça preocupações de pesquisadores da Contabilidade Gerencial como Lowe e De Loo (2014), os quais afirmam que os controles gerenciais e os sistemas de gestão de desempenho contemporâneos tal qual são desenhados tendem a atrair pessoas predominantemente extrinsecamente motivadas, além de levar as pessoas a perder a motivação intrínseca, uma vez que o sistema social dominante é fundamentado nas recompensas extrínsecas (Lowe & De Loo, 2014, p. 245).

Para responder à questão de pesquisa, conduz-se um *survey* com 122 profissionais de empresas brasileiras e os relacionamentos são testados por meio da modelagem de equações estruturais (PLS). O artigo contribui para a literatura de duas formas. A primeira contribuição é que se junta aos poucos estudos brasileiros que estudam os efeitos de aspectos da remuneração na motivação, como o de Pinho et al. (2018). A segunda contribuição reside na investigação do conjunto de construtos e os efeitos no desempenho individual, ainda não estudado na literatura brasileira e internacional. O estudo ainda contribui para a prática ao fornecer resultados que podem ser úteis para os profissionais envolvidos no desenho do sistema de incentivos para funcionários.

2. REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTAÇÃO DAS HIPÓTESES

2.1 Remuneração Variável

Estudos têm examinado os efeitos da remuneração variável chamada na literatura internacional com o termo *pay-for-performance* (P4P) atrelada ao desempenho (Soucat, Dale, Mathauer & Kutzin, 2017). Por exemplo, Bedford e Malmi (2015) estudaram os controles de recompensa em relação às seguintes dimensões (1) sobre a agressividade das metas e da remuneração; (2) sobre a subjetividade da determinação da remuneração, (3) sobre a dimensão temporal dos objetivos (longo prazo e curto prazo). Em relação à agressividade das metas, pode-se argumentar que a remuneração é do tipo competitiva (Luft, 2016) ou cooperativa.

Luft (2016) argumenta que remuneração do tipo *tournament*, aqui definida como competitiva, é utilizada quando o nível de incerteza é alto, e, portanto, o estabelecimento das metas é difícil, e que pode até contribuir para eliminar a necessidade de fixação de uma meta, pois nesse caso apenas os primeiros do *ranking* é que recebem a maior parte da remuneração variável. Ferrin e Dirks (2003) encontraram situações de equilíbrio no uso de recompensas competitivas e cooperativas, sendo que a confiança preexistente pode fazer com que as pessoas enfatizem uma das recompensas sobre a outra.

Já a remuneração cooperativa ou baseada em grupos é defendida por Super, Li, Ishqaidef & Guthrie, (2016) como tendo o papel de gerar comportamentos pró-sociais, compartilhamento de informações e busca do coletivo. Ladley, Wilkinson & Young (2015)

mostraram com base em experimentos que há um terceiro perfil em trabalhos de grupos, denominado *self-sacrifier* que trabalha em prol do grupo sem benefícios próprios.

2.2 Remuneração Variável e Desempenho

A remuneração variável é adotada por quase a totalidade das organizações como forma de estimular o desempenho. Ela está presente em programas de bônus para executivos e participação de lucros e resultados para funcionários não de alto escalão.

A ideia subjacente é que a remuneração influencia o comportamento, aumentando a intensidade do esforço que os funcionários dispõem para alcançar a meta (Banker & Datar, 1989). A literatura é farta em afirmar a conexão positiva entre remuneração variável e desempenho, por exemplo, Malmi & Brown (2008) reconhecem o papel da remuneração como influenciadora do desempenho, Ferreira & Otley (2008) incluem em seu *framework* o sistema de incentivos como influenciador do desempenho. Bonner & Sprinkle (2002) afirmam que empresas com remuneração variável aumentam a probabilidade dos empregados se esforçarem mais quando comparadas com outras empresas sem remuneração variável. Outros estudos empíricos, dentre vários, também comprovam esse relacionamento positivo, como o de Riasat, Aslam e Qasim Ali (2016), para quem a remuneração modera e media o desempenho, enquanto que Güngör (2011), num estudo com bancos globais, comprovou que a remuneração variável influencia o desempenho.

Com base nessas assertivas se declara a Hipótese **H1 Remuneração Variável influencia positivamente o Desempenho Individual.**

2.3 Remuneração Variável e Motivação

A literatura divide a motivação em intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca pode ser vista como uma tendência natural do indivíduo em busca pelo novo ou por aquilo que o desafia, seja em um sentido mais amplo de explorar e se desenvolver ou até mesmo a capacidade de exercitar habilidades existentes (Ryan & Deci, 2000). O comportamento de um indivíduo intrinsecamente motivado também pode ser definido ou impulsionado de acordo com o grau de interesse que este possui em relação à atividade que está sendo executada (Gagné & Deci, 2005).

Para Ryan e Deci (2000) a motivação extrínseca está relacionada a realização de uma atividade com o objetivo de satisfazer uma necessidade externa, que não seja diretamente do indivíduo. Os autores classificam a origem da motivação extrínseca em quatro setores: (a) Regulação Externa, quando o comportamento é demandado externamente ou por uma recompensa, gerando um comportamento regulado ou alienado; (b) Regulação Introjogada, seria cumprir com uma determinada regra, sem assumir como própria, gerando um comportamento que evita culpa ou traz sensação de orgulho; (c) Regulação Identificada, quando o indivíduo aceita o comportamento pois o vê como algo importante a ser realizado; e (d) Regulação Integrada, classificada como a forma mais autônoma de motivação extrínseca, está relacionada ao fato de o comportamento ser totalmente compreendido e está em linha com outras necessidades do indivíduo.

Em um ambiente com remuneração variável é esperado que esta influencie positivamente a motivação extrínseca dos funcionários. A motivação extrínseca é definida como atitudes e expectativas que os funcionários se propõem a se esforçar mais na presença desses elementos, como possibilidade de promoção, bônus, aumento salarial (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, & Nerstad, 2017). Com base nesses argumentos, declara-se a **Hipótese H2: Remuneração Variável influencia positivamente a Motivação Extrínseca.**

Entretanto, as pesquisas sobre os relacionamentos das recompensas extrínsecas e influências na motivação não são conclusivas. A existência de alinhamento dos objetivos com incentivos indicando que um funcionário motivado com remuneração pode se esforçar mais para realizar uma determinada tarefa com reflexos no desempenho organizacional (Bonner &

Sprinkle, 2002) é defendida na literatura, porém a Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2000) afirma que isso não acontece com a motivação intrínseca.

Ryan e Deci (2000) estabelecem três necessidades que devem ser atendidas para a autodeterminação: competência, relacionamento e autonomia. Sob a ótica dos autores, a presença dessas características parece ser essencial para que o indivíduo possa se integrar, crescer, desenvolver e encontrar bem-estar pessoal. Para Tamayo e Paschoal (2003) frustrações na autodeterminação do trabalhador podem ser geradas por conta do ambiente restritivo das empresas, por outro lado, a concessão de maior autonomia ao trabalhador, vinculada ao desafio e interesse pelo trabalho, aumentam o grau de motivação deste.

A teoria do *crowding-out effect* afirma que quando os indivíduos percebem que perdem a autodeterminação, a qual ocorre pelo benefício da recompensa extrínseca, há também uma diminuição da motivação intrínseca, a qual é oriunda de percepção de benefícios intangíveis como sensação de desafios, sensação de dever cumprido, prazer na realização da tarefa (Frey & Jegen, 2001; Lira & Silva, 2015).

Baseados na teoria do *crowding out effect* fundamenta-se a Hipótese **H3: Remuneração Variável influencia negativamente a Motivação Intrínseca.**

2.4 Motivação e Desempenho Individual

Cerasoli, Nicklin e Ford (2014) com base em uma revisão de 40 anos de dados primários, afirmam que a motivação intrínseca continua a ser um preditor de desempenho de nível de intensidade moderado a forte, independentemente da motivação extrínseca estar presente.

Kuvaas et al. (2017) afirmam que o principal efeito da motivação é o desempenho individual e que a motivação intrínseca afeta vários aspectos do indivíduo, como bem estar no trabalho, nível de energia e esforços, dentre outros.

Com base nessas assertivas se declara a **Hipótese 4:** A motivação intrínseca influencia positivamente o desempenho do indivíduo.

Indivíduos com motivação extrínseca irão priorizar o desempenho em detrimento de outros aspectos como satisfação (Kuvaas et al., 2017), mesmo assim Kuvaas et al. (2017) indicaram que a relação entre motivação extrínseca e desempenho individual global era não significativamente relacionada ou negativamente relacionada. O argumento dos autores se baseia em três pontos: o primeiro é que os resultados anteriores são divergentes, o segundo é existem vários tipos de profissões cujo desempenho é de difícil mensuração e o terceiro é que como é o oposto da motivação intrínseca, seria esperado que a motivação extrínseca tivesse efeito negativo no desempenho individual.

Com base nessas assertivas se declara a **Hipótese 5:** A motivação extrínseca não é significativamente relacionada com o desempenho do indivíduo.

A Figura 1 demonstra o modelo teórico envolvendo os conceitos e as hipóteses propostas.

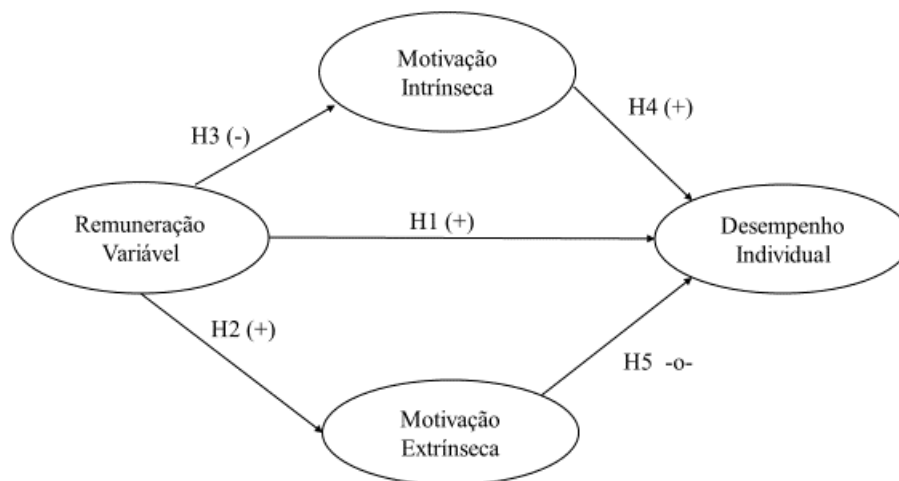


Figura 1 - Modelo Teórico

3 METODOLOGIA

3.1 População e Amostra

A população deste estudo é composta por um conjunto de 740 (setecentos e quarenta) profissionais de diversos níveis hierárquicos (analistas, supervisores, coordenadores, gerentes, diretores etc.), que atuam em diversos segmentos da economia (indústria, serviços, comércio e instituições financeiras) e possuem algum tipo de controle de desempenho e remuneração. Esses profissionais tiveram seus contatos (endereço de *e-mail*) catalogados para o envio do questionário desta pesquisa, por meio de uma rede de contatos profissionais.

Durante os meses de julho e agosto de 2019 foram feitas 03 (três) tentativas de envio do questionário, via endereço eletrônico, aos profissionais que compuseram a população. Por questões técnicas, seja por resposta automática de ausência ou endereço de *e-mail* incorreto, 33 (trinta e três) profissionais foram desconsiderados em relação à população.

Após as três tentativas de envio, 168 (cento e sessenta e oito) respostas foram recebidas, ou seja, um índice de participação de aproximadamente 24% (vinte e quatro por cento), sendo 63 (sessenta e três), 57 (cinquenta e sete) e 48 (quarenta e oito) contribuições em cada solicitação, respectivamente. Procedeu-se uma análise a fim de identificar eventuais distorções ou impedimentos para a pesquisa, desse total, 44 tiveram de ser desconsideradas por não terem respondido a todas às questões. Outras 2 contribuições foram ignoradas pois estavam relacionadas aos participantes do pré-teste, restaram, então, 122 respostas aptas aos testes.

O pré-teste foi enviado e validado por três profissionais com características similares ao perfil dos respondentes e um pesquisador com experiência em *survey* na área de contabilidade gerencial. O questionário foi construído na plataforma digital chamada *Formsite* que permite o gerenciamento das respostas recebidas para melhor controle. Nenhum dado que possibilitasse identificar o respondente foi coletado, de forma a dar mais segurança ao respondente.

Em relação ao perfil profissional dos respondentes, 67% ocupam cargos de coordenação, supervisão, gerência e diretoria e 33% ocupam cargos de analista, consultores ou especialistas. Em relação ao departamento em que trabalham a amostra concentrou 76% nas áreas de contabilidade, finanças, tributos; 12% na área de compras, logística e atendimento ao cliente, 7% em áreas comerciais e de produção e 4% na área de recursos humanos. Já em relação ao setor 29% trabalham em indústrias, 18% em comércio, 51% em serviços e 2% em instituições financeiras.

3.2 Operacionalização dos construtos

A tabela 1 apresenta os construtos e as assertivas que formam os construtos, bem como a fonte, código e estatística descritiva. Os nomes dos construtos não foram apresentados aos respondentes.

Tabela 1 - Relação dos Construtos, Variáveis e Estatística Descritiva

	Fonte	Código	Média	Range	Média	Desvio Padrão
Remuneração Variável						
Informe a quantidade de salários mensais (em número) que você recebeu a título de remuneração variável anual no último período de avaliação.	Escala própria baseado na ideia de Bedford e Malmi (2018)	REW	4,877	0	100	11,307
Motivação Intrínseca						
Meu trabalho é muito desafiador.	Kuvaas et al. (2017)	IM1	5,934	2	7	1,259
As tarefas que eu faço são agradáveis.		IM2	5,344	1	7	1,424
Meu trabalho possui muito significado.		IM3	6,000	1	7	1,293
Meu trabalho é muito estimulante.		IM4	5,311	1	7	1,477
Motivação Extrínseca						
Para me esforçar além do normal, eu preciso receber uma remuneração extra.	Kuvaas et al. (2017)	EM1	3,000	1	7	2,119
Bônus e premiações são essenciais para eu desempenhar bem o meu trabalho.		EM2	3,713	1	7	2,133
Se tivessem me oferecido uma melhor remuneração, eu teria feito um melhor trabalho.		EM3	2,525	1	7	1,874
Eu trabalharia além do normal, pois isso melhoraria minha chance de ser promovido.		EM4	4,287	1	7	2,113
Eu trabalharia além do normal, pois isso ajudaria a receber o bônus.		EM5	4,107	1	7	2,176
Desempenho Individual						
O meu chefe considera meu desempenho como acima da média.	Carlos & Rodrigues (2016)	IP1	5,530	1	7	1,505
Tenho destaque por cumprir prazos.		IP2	5,484	1	7	1,646
Tenho destaque pela qualidade do que faço.		IP3	6,008	1	7	1,149

Fonte: Dados da Pesquisa

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise do Modelo de Mensuração e Estrutural

Para avaliar as relações entre os construtos, foram utilizadas as técnicas de análise fatorial confirmatória (CFA) e modelagem de equações estruturais (SEM) por meio do Smart-PLS (Ringle et al., 2015). A literatura apontou algumas vantagens do uso deste *software*, por exemplo, é adequado para a amostra menor (Smith e Langfield-Smith, 2004) e com poucos indicadores a medir (Chin e Newsted, 1999, p. 313). Portanto, o PLS-PM é usado principalmente quando a pesquisa possui essas restrições. Hair et al. (2011) também afirmam que o PLS-SEM é adequado quando se deseja contribuir para o desenvolvimento da teoria.

O modelo conceitual está descrito na Figura 1 e as relações entre as variáveis latentes foram avaliadas com base nas sugestões de Fornell e Larcker (1981), Tenenhaus et al. (2005), Wetzels et al. (2009) e Hair et al. (2011). O modelo de mensuração e o modelo estrutural foram analisados com base nos indicadores de CFA (Miller et al., 1997). Observa-se que as cargas fatoriais estão acima de 0,50 (Figura 2) e indicam validade convergente do modelo de mensuração, significando convergência para um ponto comum (Hair et al., 2009).

Os indicadores com teste t acima de 1,96 e valor $p < 0,05$ são significantes do ponto de vista estatístico. Foram também avaliadas a validade e a confiabilidade dos construtos por meio da variância média extraída (AVE). Na Tabela 2, todos os construtos apresentam convergência adequada e seus coeficientes estão acima de 0,50 (Fornell e Larcker, 1981; Hair et al., 2009). Além disso, esta tabela também fornece a raiz quadrada do AVE na matriz diagonal para analisar a validade discriminante. Todos esses valores estão acima das intercorrelações das construções, portanto, o resultado mostra que há validade discriminante (Fornell e Larcker, 1981), ou seja, os construtos são correlacionados, porém, são distintos entre eles. Fornell e Larcker (1981) também sugerem examinar a validade discriminante por meio de cargas fatoriais, e todas estão acima do valor de corte de 0,50 (Figura 2).

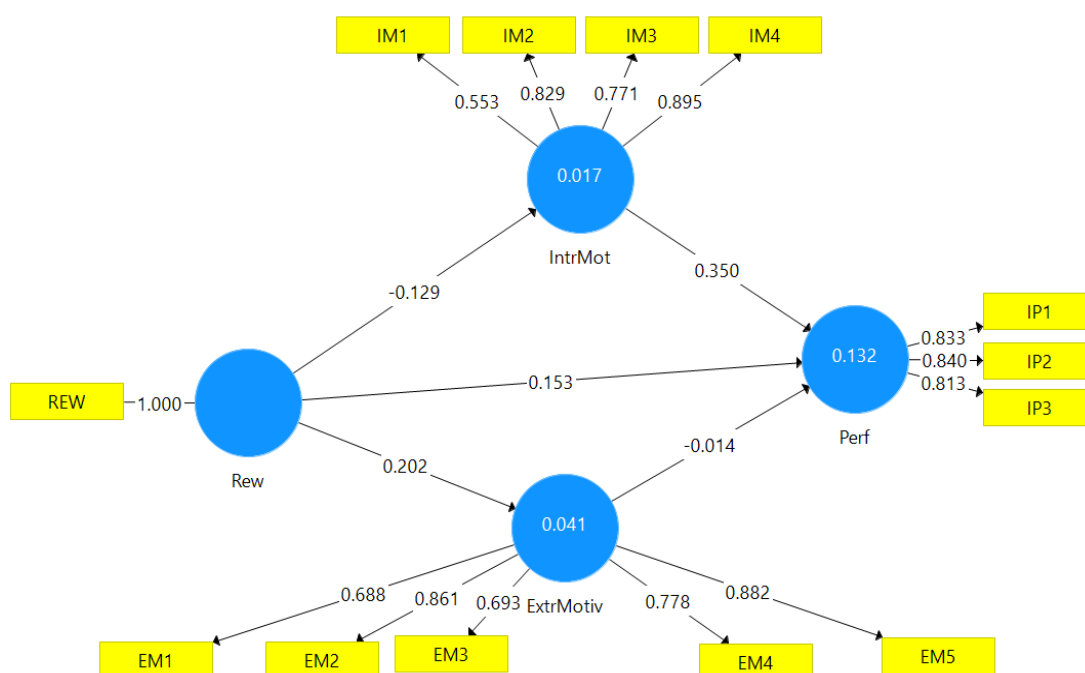


Figura 2. Modelo de Mensuração e Estrutural – Cargas Fatoriais

A confiabilidade do modelo foi avaliada com base no alfa de Cronbach e na confiabilidade composta (Tabela 2) (Hair et al., 2011; Henseler et al., 2009; Popadiuk, 2012). O coeficiente de confiabilidade composta, que avalia a convergência ou consistência interna dos construtos está adequado e acima de 0,70 (Hair et al., 2011; Hair et al., 2009; Henseler et al., 2009). Também foi avaliada a unidimensionalidade com base no alfa de Cronbach (Tabela 2) e os construtos são adequados considerando os coeficientes acima do ponto de corte de 0,70 (Tenenhaus et al., 2005).

Tabela 2 Resultados do Modelo de Mensuração

	Alpha de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída	R ²	1	2	3	4
1. Motivação Extrínseca	0,853	0,888	0,616	4%	0,785			
2. Motivação Intrínseca	0,762	0,852	0,597	1,7%	-0,050	0,772		
3. Desempenho Individual	0,773	0,868	0,687	13,2%	0,000	0,331	0,829	
4. Remuneração Variável	1,000	1,000	1,000		0,202	-0,129	0,105	1,000

Fonte: Dados da Pesquisa

Considerando que PLS-PM não fornece os coeficientes do modelo de adequação do ajuste, avaliamos também seguindo a sugestão de Tenenhaus et al. (2005, p. 173) e Wetzels et al. (2009, p. 187) que propõem calcular o teste de qualidade do ajuste. Este teste é calculado com base na média geométrica da média do AVE e do R² médio. Portanto, o coeficiente calculado foi 0,772 acima do valor de corte de 0,36 para efeitos grandes. Com base nesse resultado, o modelo de medição estrutural é considerado adequado.

Além disso, executamos o *bootstrapping* para avaliar a estabilidade dos coeficientes (Chin & Newsted, 1999, p. 328). O modelo estimado é significativo em relação ao teste t ao nível de 5%.

4.2 Discussão dos Resultados

A Tabela 3 e a Figura 3 apresentam os resultados do modelo estrutural. A hipótese H1 que declara que a remuneração variável influencia positivamente o desempenho foi marginalmente validada com um *p-value* de 0,103 e com um coeficiente de 0,153.

Tabela 3 Resultados do Modelo Estrutural

	Hipótese	Amostra original	Média	Desvio Padrão	T Statistics	P Values	Resultado
Motivação Extrínseca → Desempenho Individual	H5	-0,014	-0,012	0,113	0,119	0,905	Suportada
Motivação Intrínseca → Desempenho Individual	H4	0,350	0,373	0,095	3,672	0,000	Suportada
Remuneração Variável → Motivação Extrínseca	H2	0,202	0,226	0,072	2,791	0,005	Suportada
Remuneração Variável → Motivação Intrínseca	H3	-0,129	-0,128	0,085	1,529	0,126	Não Suportada
Remuneração Variável → Desempenho Individual	H1	0,153	0,143	0,094	1,631	0,103	Não Suportada

Fonte: Dados da Pesquisa

A hipótese H2 que declara uma influência positiva da remuneração variável sobre a motivação extrínseca foi confirmada, o que está de acordo com a literatura (Malmi & Brown, 2008). Esses resultados apontam, então, que quanto maior a remuneração variável mais o funcionário se sente motivado extrinsecamente. Adicionalmente, o resultado também confirma

a prática adotada nas organizações e mostra que organizações que adotam remuneração variável mais agressiva também acabam criando e estimulando o comportamento de motivação extrínseca.

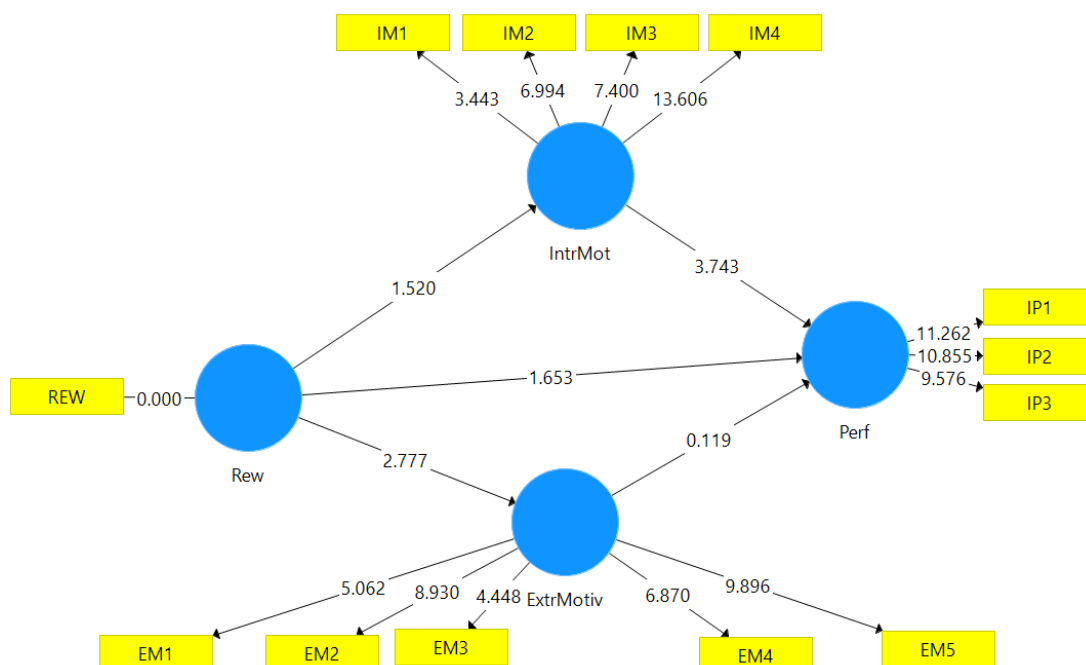


Figura 3 - Modelo teórico da pesquisa no SmartPLS

A hipótese H3 que declara que a remuneração variável influencia negativamente a motivação intrínseca não foi validada, muito embora o coeficiente tenha dado negativo, ele não se mostrou significativo. Esses resultados vão em direção oposta ao preconizado pela teoria do *crowding-out effect* (Frey & Jegen, 2001; Lira & Silva, 2015; Kuvaas et al., 2017). Os resultados sugerem que a remuneração variável não tem influência sobre a motivação intrínseca, o que pode indicar que os respondentes da amostra possuem motivação intrínseca e que esta não é afetada pela presença ou ausência da remuneração variável.

Os nossos testes demonstraram que a motivação intrínseca influencia positivamente o desempenho individual, confirmando a hipótese H4. Com um coeficiente de 0,35 e teste t de 3,62, os resultados confirmam a literatura, que aponta que a motivação intrínseca afeta positivamente o desempenho do indivíduo (Kuvaas et al., 2017).

Já em relação à hipótese H5 que declara que a motivação extrínseca não influencia o desempenho individual, esta foi comprovada. Os resultados apontam que a motivação extrínseca não tem influência no desempenho individual, conforme preconizado por Kuvaas et al. (2017). Os resultados também sugerem que indivíduos motivados extrinsecamente não obtêm maiores desempenhos, indicando que, embora o coeficiente tenha sido negativo, não há qualquer efeito sobre o desempenho. Isso pode indicar que indivíduos motivados extrinsecamente possam ter o desempenho prejudicado por outros fatores associados à motivação extrínseca.



São Paulo, 29 a 31 de Julho de 2020

XX USP International Conference in Accounting

"Accounting as a Governance mechanism"

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investiga os relacionamentos entre remuneração variável, motivação intrínseca e extrínseca e o desempenho individual. O estudo inova de duas formas: a primeira representa em um dos poucos estudos que tem como foco o desempenho individual e não o organizacional ou de executivos. A segunda é que inova ao abordar construtos ainda não foram estudados de forma conjunta na literatura brasileira.

Os resultados mostram que a remuneração variável influencia positivamente a motivação extrínseca, mas não tem efeito sobre a motivação intrínseca, sugerindo que esta pode ser mais uma característica pessoal ou influenciada por outras variáveis não abrangidas pelo estudo. O desempenho individual é influenciado positivamente apenas pela motivação intrínseca, marginalmente pela remuneração variável e não é afetado pela motivação extrínseca. Os resultados podem estar afetados pela amostra que concentrou respondentes das áreas administrativa, controladoria e finanças.

Esses resultados lançam novas luzes sobre os relacionamentos desses construtos, sugerindo que futuras pesquisas investiguem outras variáveis que influenciam a motivação intrínseca, pois essas variáveis poderiam ser adotadas como práticas organizacionais. Os resultados também podem ser úteis para os profissionais que estão envolvidos no desenho do sistema de incentivos, bem como de práticas que possam estimular a motivação intrínseca, pois esta é que influencia positivamente o desempenho individual.

REFERÊNCIAS

- Aguiar, A. B., & Frezatti, F. (2013). Efeito direto e interativo do período de avaliação sobre a orientação temporal dos gestores. *Revista de Administração*, 48(1), 67-79.
- Banker, R. D., & Datar, S. M. (1989). Sensitivity, precision, and linear aggregation of signals for performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, 27(1), 21-39.
- Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 20(6), 2-26.
- Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 12–28
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, organizations and Society*, 27(4-5), 303-345.
- Braga Júnior, S. S., Santos, R. R., Carvalho, J. S., Silva, G. P., & Silva, D. (2013). Possibilidades entre motivação e produtividade: um estudo de caso no Alto Tietê. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 8(3), 91-104.
- Carlos, V. S., & Rodrigues, R. G. (2016). Development and Validation of a Self-Reported Measure of Job Performance. *Social Indicators Research*, 126(1), 279–307. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0883-z>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Chin, W.W. and Newsted, P.R. (1999), "Structural Equation Modeling Analysis With Small Sample Using Partial Least Squares", in Hoyle, R.H. (Ed.), *Statistical Strategies for Small Sample Research*, Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 307–348.
- Cunha, P. R., Vogt, M., & Degenhart, L. (2016). Governança corporativa e remuneração dos diretores executivos das empresas Brasileiras. *Enfoque Reflexão Contábil*, 35(2), 1-16.
- Degenhart, L., Martins, D. L. C. C., & Hein, N. (2017). Desempenho Econômico-Financeiro e Remuneração dos Diretores Executivos das Empresas Brasileiras. *Enfoque Reflexão Contábil*, 36(3), 118-135.
- Degenhart, L., Beckhauser, S. P. R., & Klann, R. C. (2018). Remuneração de Executivos e Conservadorismo Condicional de Empresas Brasileiras. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 21(2), 1-20.
- Fernandes, F. C., & Mazzioni, S. (2015). A Correlação entre a Remuneração dos Executivos e o Desempenho de Empresas Brasileiras do Setor Financeiro. *Contabilidade Vista & Revista*, 26(2), 41-64.

- 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>
- Ferreira, P. K. A., Oliveira, A. S., & Lima, A. S. (2018). Remuneração dos Executivos e Indicadores de Desempenho: Uma Análise das Empresas Listadas na BM&FBovespa. *Revista Mineira de Contabilidade*, 19(2), 44-54.
- Ferrin, D. L., & Dirks, K. T. (2003). The use of rewards to increase and decrease trust: Mediating processes and differential effects. *Organization Science*, 14(1), 18–31. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.18.12809>
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981), “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 39–50.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589–611. <https://doi.org/10.1111/1467-6419.00150>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (Vol. 24, pp. 1510–1520). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.029>
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre. Bookman Editora.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2011), “PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet”, *The Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19 No. 2, pp. 139–152.
- Krauter, E. (2013). Remuneração de executivos e desempenho financeiro: um estudo com empresas brasileiras. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 7(3), 259-273.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Ladley, D., Wilkinson, I., & Young, L. (2015). The impact of individual versus group rewards on work group performance and cooperation: A computational social science approach. *Journal of Business Research*, 68(11), 2412–2425. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.02.020>
- Lira, M., & Silva, V. P. G. (2015). Motivação Intrínseca vs. Motivação Extrínseca: a Aplicação da Escala WPI no Contexto do Setor Público Português. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 5(4), 171-195.
- Lowe A., Loo I.D. (2014) *The Existential Perversity of Management Accounting and Control*.

In: Otley D., Soin K. (eds) *Management Control and Uncertainty*. Palgrave Macmillan, London

Luft, J. (2016). Cooperation and competition among employees: Experimental evidence on the role of management control systems. *Management Accounting Research*, 31, 75–85. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.006>

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education. 3rd Edition.

Miller, M.D., Rainer Jr., R.K. and Harper, J. (1997), “The unidimensionality, validity, and reliability of Moore and Benbasat’s relative advantage and compatibility scales”, *The Journal of Computer Information Systems*, Vol. 38 No. 1, pp. 38–46.

Nascimento, S., & Beuren, I. M. (2014). Impacto do sistema de recompensa e do acesso às informações sobre o desempenho individual no empowerment psicológico e o seu reflexo na eficácia gerencial de empresa multinacional. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 9(1), 6-24

Oyadomari, J. C. T., César, A. M. R. V. C., Souza, E. F., & Oliveira, M. A. (2009). Influências da remuneração de executivos na congruência de metas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 6(12), 53-74.

Oyadomari, J. C. T., Lima, R. G. D., Aguiar, A. B., & Baldussi, C. (2012). Modelo de remuneração variável atrelada ao balanced scorecard. *Tecnologias de Administração e Contabilidade*, 2(1), 33-49.

Pinho, M. G., Baidya, T. K. N., Dalbem, M. C., & Salvino, E. H. S. (2018). A Política de Recompensa e Promoção Influencia a Motivação do Trabalhador? *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 17(3), 395-409.

Riasat, F., Aslam, S., & Qasim Ali, N. (2016). Do Intrinsic and Extrinsic Rewards influence the Job satisfaction and Job performance? Mediating Role of Reward System. *Journal of Management Info*, 11(1), 212–221. Retrieved from <http://jmi.readersinsight.net>

Ringle, C.M., Wende, S. and Becker, J.-M. (2015), “SmartPLS 3”.

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.

Silva, S. S., Silva, J. O., Santos, T. R., & Gonçalves, K. A. (2019). Sistemas de Incentivos Gerenciais e o Desempenho Econômico-Financeiro das Empresas Brasileiras. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 12(1), 82-100.

Smith, D. and Langfield-Smith, K. (2004), “Structural equation modeling in management accounting research: critical analysis and opportunities”, *Journal of Accounting Literature*, Vol. 23, pp. 49–86.

Soucat, A., Dale, E., Mathauer, I., & Kutzin, J. (2017). Pay-for-performance debate: Not seeing the forest for the trees. *Health Systems and Reform*. Taylor and Francis Inc. <https://doi.org/10.1080/23288604.2017.1302902>



São Paulo, 29 a 31 de Julho de 2020

XX USP International Conference in Accounting

"Accounting as a Governance mechanism"

Super, J. F., Li, P., Ishqaidef, G., & Guthrie, J. P. (2016). Group rewards, group composition and information sharing: A motivated information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 134, 31–44. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.04.002>

Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33-54.

Tenenhaus, M., Vinzi, V.E., Chatelin, Y.-M. and Lauro, C. (2005), "PLS path modeling", *Computational Statistics & Data Analysis*, Vol. 48 No. 1, pp. 159–205.

Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G. and van Oppen, C. (2009), "Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and Empirical Illustration", *MIS Quarterly*, Vol. 33 No. 1, pp. 177–195.