

PLANO DE ENSINO**Curso:** Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças**Área de Concentração:** Controladoria e Contabilidade / Finanças**Disciplina:** Motivação e Compensação**Carga horária:** 45h

Créditos: 3

Professora responsável: Juliana Ventura Amaral

2º semestre 2023

Ementa:

Para atrair, reter e motivar funcionários, as organizações oferecem recompensas financeiras e não financeiras. Recompensas financeiras possuem valor monetário e recompensas não financeiras não têm valor monetário facilmente identificado, mas também são desejáveis pelos funcionários. Nesse sentido, esta disciplina aborda questões relativas à motivação e à compensação, tanto em termos financeiros quanto não financeiros. De forma específica, são trazidas e debatidas pesquisas relevantes e atuais sobre os temas, permitindo aos alunos compreender os escopos dos estudos e discorrer sobre sistemas de incentivo e remuneração e aspectos comportamentais relacionados que abrangem teorias motivacionais, engajamento e papel do feedback.

Objetivo:

Esta disciplina tem como objetivo desenvolver o conhecimento em relação à motivação e à compensação. Busca-se primeiramente apresentar os aspectos centrais dos sistemas de incentivo e de remuneração, abordando detalhes dos mesmos, como medidas objetivas e subjetivas de desempenho e definições de metas. Na sequência procura-se trazer aspectos comportamentais inerentes aos sistemas de incentivo e de remuneração e, nesse contexto, complementar com fatores relacionados à motivação, ao engajamento e ao feedback. Entender como as teorias econômicas, organizacionais e comportamentais são aplicadas em pesquisas dos temas e como os métodos são empregados nas pesquisas empíricas também constituem objetivos da disciplina.

Metodologia de Ensino:

O processo de aprendizado se dará pela leitura, reflexão, e participação ativa e crítica dos alunos em aula e fora de aula. Em todas as aulas será exigida leitura prévia de material (sobretudo artigos publicados em periódicos internacionais de impacto). Ao longo da disciplina, os alunos deverão elaborar e realizar uma ou mais apresentações em grupo (a ser definido no primeiro dia da aula), participarão de atividades em relação a análises e debates de artigos empíricos dos temas abordados e desenvolverão um trabalho final na forma de replicação de um dos artigos analisados.

Cronograma e Dinâmica das Aulas:

As aulas são divididas em duas partes. Na primeira parte da aula, haverá a apresentação de um seminário pelo grupo responsável. Na segunda parte da aula, o grupo apresentará a análise do artigo da data e todos os alunos debaterão, em grupos, a viabilidade de replicar o estudo. O cronograma está descrito a seguir:

AULA	DATA	TEMA	RESPONSÁVEL
1.	10/08/2023	Apresentação da Disciplina Divisão dos temas por grupos Tema 01: Sistemas de Incentivo e Remuneração	Professora
2.	17/08/2023	Tema 02: Sistemas de Incentivo e Problema de Agência – Seminário	Professora
		Atividade de análise e exposição do artigo; Debate	Alunos

3.	24/08/2023	Tema 03: Medidas Objetivas de Desempenho – Seminário	Grupo 1
		Atividade de análise e exposição do artigo; Debate	Grupo 1 e Alunos
4.	31/08/2023	Tema 04: Medidas Subjetivas de Desempenho – Seminário	Grupo 2
		Atividade de análise e exposição do artigo; Debate	Grupo 2 e Alunos
5.	14/09/2023	Tema 05: Definição de Metas de Desempenho – Seminário	Grupo 3
		Atividade de análise e exposição do artigo; Debate	Grupo 3 e Alunos
6.	21/09/2023	Tema 06: Aspectos Comportamentais dos Sistemas de Incentivo – Seminário	Grupo 4
		Atividade de análise e exposição do artigo; Debate	Grupo 4 e Alunos
7.	28/09/2023	Tema 07: Justiça Organizacional – Seminário	Grupo 5
		Atividade de análise e exposição do artigo; Debate	Grupo 5 e Alunos
8.	05/10/2023	Tema 08: Feedback e engajamento – Seminário	Grupo 6
		Atividade de análise e exposição do artigo; Debate	Grupo 6 e Alunos

Pesos na Avaliação:

Atividade	Peso
Elaboração e apresentação de seminários	25%
Elaboração e apresentação de análise do artigo (grupo apresentador)	20%
Debates dos artigos (grupos não apresentadores)	15%
Trabalho final – replicação de um artigo	30%
Participação nas aulas (presença)	10%

Elaboração e apresentação de seminários:

Na primeira parte de cada aula (das 19h às 21h) será apresentado um seminário pelo grupo responsável. Espera-se que as apresentações:

- 1) Esgotem e ampliem a bibliografia inicialmente sugerida por tema;
- 2) Introduzam os elementos centrais do tema;
- 3) Sejam concisas e foquem nos principais conceitos dos temas propostos;
- 4) Não ultrapassem 60 minutos (possibilitando assim que a professora complemente ou ampliem os temas apresentados nos seminários);
- 5) As apresentações em PPTX deverão ser enviadas para o professor e a todos os alunos da turma até o domingo (23h:59min) que antecede a apresentação dos grupos;
- 6) Os seminários serão avaliados com base em:
 - a. Identificação dos diferentes elementos conceituais apresentados e como eles podem ser utilizados e/ou integrados para melhorar a compreensão ou ação sobre situações reais na empresa, sobretudo na área de Controladoria;
 - b. Identificação os elementos centrais de cada um dos conceitos indicados por meio da referência bibliográfica indicada, evidenciando os seus *frameworks* (quadros conceituais), constructos (instrumentos pelos quais são mensurados empiricamente) e abordagens metodológicas (estratégias de pesquisa) que mais se adequam a cada um deles;

- c. Clareza da apresentação – Formatação dos slides, uso da forma APA, capacidade do apresentador em discorrer livremente sobre os temas (uso do slide somente como ponto de apoio).

Elaboração e apresentação de análise do artigo (grupo apresentador):

A cada aula, um artigo que aplicou, de alguma forma, o aspecto central do tema abordado naquela data será objeto de análise (indicação na relação dos artigos com a expressão “ATIVIDADE”). No começo da segunda parte de cada aula (das 21h às 22h), o grupo apresentador deve preparar uma discussão referente ao artigo respondendo, minimamente, às seguintes questões:

- 1) Qual é a questão ou problema de pesquisa?
- 2) Por que essa questão de pesquisa é importante ou interessante?
- 3) Qual é a teoria?
- 4) Quais são os construtos?
- 5) Quais são as hipóteses?
- 6) Qual o método e o desenho da pesquisa?
- 7) Quais métodos estatísticos foram utilizados?
- 8) Quais foram as principais evidências?
- 9) Quais são as implicações do estudo?
- 10) Quais são as limitações do estudo?
- 11) Quais principais artigos científicos que servem como referências para o estudo?
- 12) Se houver, quais artigos científicos foram publicados sobre o tema desde que o artigo designado foi publicado originalmente?
- 13) Qual pesquisa futura você poderia sugerir?

Debates dos artigos (grupos não apresentadores):

Depois de o grupo apresentador ter trazido os elementos centrais do artigo objeto de atividade, isto é, no final da segunda parte de cada aula (das 22h às 23h), os demais grupos deverão debater os pontos fortes e fracos do artigo (indicado na relação dos artigos com a expressão “ATIVIDADE”) e, sobretudo, analisar a viabilidade ou não de sua replicação. Todos os grupos, exceto o grupo que fará apresentação, deverão enviar uma avaliação prévia em relação a essa viabilidade por meio da plataforma do Blackboard, até o final do dia anterior à aula.

Trabalho final:

No final da disciplina, cada grupo deverá selecionar um dos artigos apresentados ao longo da disciplina (ou outro que encontrem e achem interessante) e promover sua replicação no contexto nacional. Essa replicação deve tomar a forma de um artigo científico e seguir os padrões de formatação do manual da FIPECAFI, sendo avaliados os seguintes requisitos:

- A. aplicabilidade do conhecimento apresentado (justificativa e contribuição);
- B. exequibilidade da pesquisa;

- C. qualidade da fundamentação e da modelagem teórica (incluindo a amplitude da revisão bibliográfica considerada);
- D. Adequação metodológica;
- E. Habilidade em transcender o estudo original objeto da replicação.

Participação nas Aulas

Dado o teor das aulas, espera-se que os discentes disponham de capacidade de concentração, abstração e disposição para trabalho em equipe, a fim de desenvolverem as atividades prévias às aulas e para interagirem durante as aulas.

Cada um dos temas possui um conjunto de referências que tem por objetivo dirigir o pensar sobre a temática. São pesquisas ou publicações que contribuem com a reflexão proposta e devem ser consideradas na elaboração dos seminários.

TEMA 01: SISTEMAS DE INCENTIVO E REMUNERAÇÃO

Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1988). Compensation and incentives: practice vs. theory. *The Journal of Finance*, 18(3), 593-616. <https://doi.org/10.2307/2328185>

Farrell, A. M., Kadous, K., & Towry, K. L. (2012). Does the communication of causal linkages improve employee effort allocations and firm performance? An experimental investigation. *Journal of Management Accounting Research*, 24(1), 77-102. <https://doi.org/10.2308/jmar-50149> **ATIVIDADE (PROFESSORA)**

Lambert, R. A. (2001). Contracting theory and accounting. *Journal of Accounting and Economics*, 32, 3-87. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00037-4](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00037-4)

Prendergast, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 37(1), 7-63. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2564725>>

Schachter, H. L. (2010). Objective and subjective performance measures: a note on terminology. *Administration & Society*, 42(5), 550-567. <https://doi.org/10.1177/0095399710378080>

TEMA 02: SISTEMAS DE INCENTIVO E PROBLEMA DE AGÊNCIA

Holmstrom, B. (1979). Moral hazard and observability. *Bell Journal of Economics*, 10(1), 74-91. <https://doi.org/10.2307/3003320>

Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1991). Multitask principal-agent analyses: incentive contracts, asset ownership, and job design. *Journal of Law, Economics and Organization*, 7(2), 24-53. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/764957>>

Indjejikian, R. J. (1999). Performance evaluation and compensation research: an agency perspective. *Accounting Horizons*, 13(2), 147-157. <https://doi.org/10.2308/acch.1999.13.2.147>

Lane, D. (2021). Revisiting the impact of goals on affect and effort. *Accounting Perspectives*, 20(4), 617-651. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12277>

Magee, M., Ng, C. M., & Wright, S. (2021). How executive remuneration responds to guidance: evidence from the Australian banking industry. *Accounting & Finance* 61(4), 5281-5307. <https://doi.org/10.1111/acfi.12758> **ATIVIDADE (PROFESSORA)**

TEMA 03: MEDIDAS OBJETIVAS DE DESEMPENHO

Abernethy, M., Bouwens, J. & van Lent, L. (2013). The role of performance measures in the intertemporal decisions of business unit managers. *Contemporary Accounting Research*, 30(3), 925-961. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2012.01178.x>

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. <https://doi.org/10.2307/2491205>

Dutta, S. & Reichelstein, S. (2003). Leading indicator variables, performance measurement, and long-term versus short-term contracts. *Journal of Accounting Research*, 41(5), 837-866. <https://doi.org/10.1046/j.1475-679X.2003.00125.x>

Moers, F. (2006). Performance measure properties and delegation. *The Accounting Review*, 81(4), 897-924. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/4093155>>

Murad, Z., Stavropoulou, C., & Cookson, G. (2019). Incentives and gender in a multi-task setting: An experimental study with real-effort tasks. *PLoS ONE*, 14(3), e0213080. Disponível em: <<https://link.gale.com/apps/doc/A578385188/AONE?u=capes&sid=bookmark-AONE&xid=446811fd>> **ATIVIDADE**

TEMA 04: MEDIDAS SUBJETIVAS DE DESEMPENHO

Bol, J. C. (2011). The determinants and performance effects of managers' performance evaluation biases. *The Accounting Review*, 86(5), 1549-1575. <https://doi.org/10.2308/accr-10099>

Krishnan, R., Luft, J. L., & Shields, M. D. (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. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/4093120>> **ATIVIDADE**

Lillis, A. M., Malina, M. A., & Mundy, J. (2023). The Role of Subjectivity in Mitigating Incentive Contracting Risks. *Accounting Review*, 97(1), 365-388. <https://doi.org/10.2308/TAR-2017-0652>

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>

Prendergast, C., & Topel, R. H. (1993). Discretion and bias in performance evaluation. *European Economic Review*, 37(2-3), 355-365. [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(93\)90024-5](https://doi.org/10.1016/0014-2921(93)90024-5)

TEMA 05: DEFINIÇÃO DE METAS DE DESEMPENHO

Bol, J. C., Keune, T. M., Matsumura, E. M., & Shin, J. Y. (2010) Supervisor discretion in target setting: an empirical investigation. *The Accounting Review*, 85(6), 1861-1886. <https://doi.org/10.2308/accr.2010.85.6.1861>

Bouwens, J. & Kroos, P. (2011). Target ratcheting and effort reduction. *Journal of Accounting and Economics*, 51(1-2), 171-185. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.07.002>

Hartmann, F., & Schreck, P. (2018). Rankings, Performance, and Sabotage: The Moderating Effects of Target Setting. *European Accounting Review*, 27(2), 363–382. <https://doi.org/10.1080/09638180.2016.1244015>
ATIVIDADE

Indjejikian, R. J. & Nanda, D. (2002). Executive target bonuses and what they imply about performance standards. *The Accounting Review*, 77(4), 793-819. Disponível em < <https://www.jstor.org/stable/3068871>>

Murphy, K. (2001). Performance standards in incentive contracts. *Journal of Accounting and Economics*, 30(3), 245-278. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00013-1](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00013-1)

TEMA 06: ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DOS SISTEMAS DE INCENTIVO

Brüggen, A. (2011). Ability, career concerns, and financial incentives in a multi-task setting. *Journal of Management Accounting Research*, 23, 211–229. <https://doi.org/10.2308/jmar-10066>

Christ, M. H., Sedatole, K. L., & Towry, K. L. (2012). Sticks and carrots: the effect of contract frame on effort in incomplete contracts. *The Accounting Review*, 87(6), 1913-1938. <https://doi.org/10.2308/accr-50219>

Farrell, A. M., Kadous, K., & Towry, K. L. (2012). Does the communication of causal linkages improve employee effort allocations and firm performance? An experimental investigation. *Journal of Management Accounting Research*, 24(1), 77–102. <https://doi.org/10.2308/jmar-50149> **ATIVIDADE**

Kelly, K. (2010). The effects of incentives on information exchange and decision quality in groups. *Behavioral Research in Accounting*, 22(1), 43–65. <https://doi.org/10.2308/bria.2010.22.1.43>

Ngo, P. T. H., & Roberts, S. (2021). There is no ‘I’ in team: Career concerns, risk-taking incentives, and team outcomes. *Journal of Economics & Management Strategy*, 30(1), 122-138. <https://doi.org/10.1111/jems.12396>

TEMA 07: JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Blix, L. H., Ortegren, M., Sorensen, K., & Vagner, B. (2021). The relationship between justice perceptions and organizational commitment among alternative work arrangement participants and non-participants. *Managerial Auditing Journal*, 36(8), 1092-1113. <https://doi.org/10.1108/MAJ-06-2020-2688> **ATIVIDADE**

Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.005>

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.2307/257990>

Wang, H.-j., Lu, C.-q., & Siu, O.-l. (2015). Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249-1258. <https://doi.org/10.1037/a0038330>

Welsh, E.T., Ganegoda, D.B., Arvey, R.D., Wiley, J.W., & Budd, J.W. (2012). Is there fire? Executive compensation and employee attitudes. *Personnel Review*, 41(3), 260-282. [https://doi-
https://doi.org/10.1108/00483481211212742](https://doi.org/10.1108/00483481211212742)

TEMA 08: FEEDBACK E ENGAJAMENTO

Blomme, R. J., Kodden, B., & Beasley-Suffolk, A. (2015). Leadership theories and the concept of work engagement: Creating a conceptual framework for management implications and research. *Journal of Management & Organization*, 21(2), 125-144. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.71>

Christ, M. H., Emmett, S. A., Tayler, W. B., & Wood, D. A. (2016). Compensation or feedback: Motivating performance in multidimensional tasks. *Accounting, Organizations and Society*, 50, 27-40. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.03.003>

Gulyani, G., & Sharma, T. (2018). Total rewards components and work happiness in new ventures: The mediating role of work engagement. *Evidence-based HRM*, 6(3), 255-271. [https://doi.org/10.1108/EBHRM-
12-2017-0063](https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2017-0063) **ATIVIDADE**

Kulikowski, K., & Sedlak, P. (2020). Can you buy work engagement? The relationship between pay, fringe benefits, financial bonuses and work engagement. *Current Psychology*, 39(1), 343-353. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9768-4>

Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257-282. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170>