

Área Temática: Economia das Organizações

Título do Trabalho: O Dinheiro Aumenta o Comportamento Oportunista? Uma Análise Experimental da Influência do Tipo de Incentivo na Intenção de Risco Moral.

AUTORES

CARIN KOETZ DINIZ DA COSTA

Universidade do Vale do Itajaí

carink06@gmail.com

CLARA ISABEL KOETZ

Universidade Federal do Rio Grando do Sul

clara_koetz@uol.com.br

LUÍS CARLOS YLLANA KOPSCHINA

Centro Universitário Feevale

luiscky@uol.com.br

ROSILENE MARCON

Universidade do Vale do Itajaí

rmarcon@univali.br

Resumo

Os conflitos advindos das divergências de interesses entre a empresa e os seus administradores têm sido objeto de estudo no contexto organizacional. Um dos problemas relacionado a estes conflitos é o risco moral, o qual caracteriza-se por um comportamento oportunista da parte do administrador após o contrato ter sido firmado. A fim de minimizar este problema, os proprietários da empresa podem utilizar-se de incentivos, os quais têm a importante função de alinhar os interesses do administrador aos seus próprios, minimizando o risco moral e estabelecendo uma posição de vantagem competitiva para a empresa. O objetivo deste trabalho consiste em analisar a influência do tipo de incentivo (pecuniário, não pecuniário e misto) na intenção de risco moral do administrador. O método utilizado foi um quase-experimento, o qual foi aplicado em duplas e em três rodadas, contemplando os três tipos distintos de incentivos. Os resultados demonstraram que o tipo de incentivo não influenciou, de forma significativa, nas respostas dos pesquisados. Porém, um efeito interativo, advindo do não conhecimento prévio do parceiro, foi detectado na relação entre o tipo de incentivo e a intenção de risco moral, provocando um aumento significativo quando o incentivo pecuniário foi utilizado.

Palavras-chave: Risco Moral; Incentivos; Teoria da Agência.

Abstract

The conflicts arising from the differences of interest between the company and its directors have been the object of study in the organizational context. One of the problems related to these conflicts is the moral hazard, which is characterized by an opportunistic behavior of the manager after the contract is signed. In order to reduce this problem, the company's owner may use incentives, which have the important function of aligning the manager's interests to its own, reducing the moral hazard and establishing the company in a position of competitive advantage. The objective of this paper is to analyze the influence of the type of incentive (monetary, non monetary or mixed) in the manager's moral hazard intention. The method used was a quasi-experiment, which was applied in pairs and in a three round game, considering the three different types of incentives. The results showed that the type of incentive didn't influence significantly the respondents' answers. Yet an interactive effect, that comes from the inexistence of a previous knowledge of the partner, was identified in the relationship between the type of incentive and the moral hazard intention, which provoked a significantly increase when the money was used as incentive.

Key-words: Moral Hazard; Incentives, Theory of Agency.

1. INTRODUÇÃO

Os conflitos advindos das divergências de interesse entre a empresa e os seus administradores têm sido objeto de estudo no contexto organizacional. A preocupação em buscar a satisfação de ambas as partes, direcionando os esforços para ir ao encontro dos objetivos da organização, tornou-se primordial nas relações contratuais e peça chave de vantagem competitiva nas empresas. O contrato é o mecanismo que possibilita essa relação, delegando autoridade, definindo trocas e protegendo os envolvidos do oportunismo. Entretanto, qualquer contrato real é incompleto, pois envolve limites imprecisos e ambigüidades relativas à racionalidade limitada, à incapacidade de prever todas as circunstâncias e a assimetria informacional. Dessa forma, os contratos não garantem totalmente que os interesses do agente serão priorizados, pois dependem parcialmente das decisões do administrador, caracterizando problemas de comportamento de risco moral (BESANKO et al., 2006; ROBERTS, 2005; BARON e KREPS, 1999).

O problema de risco moral é proveniente da assimetria informacional e dos conflitos de interesses que ocorrem entre o agente e o principal. O risco moral caracteriza-se por ser um comportamento oportunista e pós-contratual, podendo ser encontrado nos mais diversos tipos de relações econômicas, como nas relações entre empregado e empregador, por exemplo. Assim, um trabalhador pode se ausentar do trabalho alegando problemas de saúde, mas na verdade estar perfeitamente saudável, ou um administrador pode tomar decisões que promovam as suas metas pessoais como status, alto salário, mordomias e segurança no trabalho, em detrimento dos objetivos da organização. Dessa forma, essas atividades tornam-se ineficientes, sendo necessário alinhar os interesses de ambas as partes na busca de melhorarias no bem estar do agente e da maximização dos resultados da organização. A fim de lidar com as incertezas dessa relação, o proprietário pode utilizar-se de mecanismos contratuais e de incentivos que irão estabelecer o alinhamento de interesses das partes envolvidas.

A economia dos recursos humanos possibilita compreender os aspectos estratégicos da administração de pessoas do ponto de vista econômico, discutindo questões da economia do trabalho, utilizando os dispositivos de incentivos para orientar a organização na maximização da utilidade dos seus recursos humanos. (LAZEAR, 1998; BARON e KREPS, 1999; LAZEAR e OYER, 2007). A estrutura de incentivos definida pela organização é um poderoso motivador do comportamento, induzindo o administrador a apresentar um melhor desempenho, maximizando a sua função utilidade e reduzindo os problemas de agência (ROBERTS, 2005). O incentivo utilizado nas organizações tem sido tema de pesquisas acadêmicas em relação ao seu montante, ao seu tipo (pecuniário, não pecuniário ou ambos) e à forma que está relacionado ao desempenho da organização, uma vez que está diretamente atrelado ao sistema de remuneração (CAMARGOS *et al.*, 2007; COSTA *et al.*, 2003; OYADOMARI *et al.*, 2008; NOGUEIRA e OLIVEIRA, 2002).

A teoria da agência está inserida na área de estudos da economia dos recursos humanos, cujas premissas fundamentais consistem na crença de que os atores definem de forma racional as suas escolhas e na separação entre a propriedade e o controle. Esta última, por sua vez, tem como lógica subjacente a questão dos conflitos. A ênfase principal da teoria da agência está no entendimento de que os seres humanos têm um limite de racionalidade, são interesseiros e propensos ao oportunismo (JENSEN e MECKLING, 1976; EISENHARDT, 1989). Um sistema eficiente de benefícios ou o monitoramento das atividades do agente podem ser utilizados como uma estratégia para reduzir os problemas de agência e proporcionar uma maior garantia e satisfação mútua (BESANKO *et al.*, 2006). Mesmo

monitorando ou buscando as informações disponíveis nessas relações contratuais, os principais (proprietários) são capazes de observar apenas parcialmente o comportamento e a produtividade de seus agentes (subordinados), o que leva a problemas de risco moral (EISENHARDT, 1985).

Nesse contexto, busca-se tratar da economia dos recursos humanos a partir de uma lógica contratual, investigando o problema do risco moral e da influência dos mecanismos de incentivos pecuniários e não pecuniários nessa relação. Assim, o objetivo deste trabalho consiste na análise da influência do tipo de incentivo na intenção de risco moral do agente. Para tal, parte-se da lógica que a utilização dos incentivos corretos acarretará na redução do comportamento de risco moral, permitindo que as ações do administrador sejam direcionadas ao encontro dos objetivos determinados pela organização. Para tal, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma. Na seção 2 será apresentada a fundamentação teórica, a qual aborda a teoria da agência, o risco moral e as políticas de incentivos. A seguir, na seção 3, será descrito o método de pesquisa utilizado, o qual é seguido pela análise dos resultados, na seção 4. Posteriormente, na seção 5, serão tecidas as conclusões finais do trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Teoria da Agência

A teoria da agência tem origem na economia neoclássica e fundamenta-se na visão da escolha racional, ou seja, de que existindo um leque de opções para o indivíduo, ele escolherá aquela que irá maximizar seus interesses próprios (JENSEN e MECKLING, 1976; EISENHARDT, 1989; ARROW, 1985). A teoria da agência ampara-se na separação entre a propriedade e o controle, trazendo em seu escopo a noção de conflito. Para Arrow (1985), a delegação de autoridade na tomada de decisão é problemática, pois além dos interesses do proprietário e do agente normalmente divergirem, o proprietário não poderá monitorar perfeitamente e sem custos as ações do agente. Assim, essas condições constituem o problema de agência, pois possibilitam o comportamento oportunista do agente em trabalhar contra o bem-estar do proprietário.

Segundo Eisenhardt (1985), a teoria da agência busca resolver dois problemas que surgem na relação entre o principal e o agente. O primeiro problema de agência ocorre com o conflito de interesses entre estas duas partes, assim como os custos e as dificuldades de monitoração das ações do agente. O segundo problema ocorre quando existem percepções e posicionamentos diferentes em relação ao risco. No esforço para resolver esses problemas de agência e, em especial, proteger os interesses do acionista, custos são gerados, os quais são denominados de custos de agência. De acordo com Jensen e Meckling (1976), os custos de agência representam os custos referentes às atividades e operações que promovam o direcionamento das ações dos agentes no sentido dos interesses do principal. São gerados por incentivos e mecanismos de controle utilizados para minimizar as divergências de interesses entre o principal e o agente.

Nesse contexto, principal e agente buscam solucionar os problemas de agência por meio do monitoramento e de vínculos. Para Barney e Hesterly (2004), monitorar envolve observar o comportamento e o desempenho do agente, reunindo informações relativamente completas sobre as suas ações e decisões a fim de promover a similaridade das metas e objetivos. Entretanto, é praticamente impossível ou muito oneroso para o proprietário

monitorar todas as ações do agente. Assim, torna-se viável o emprego de políticas estratégicas de incentivos que venham a alinhar os interesses e minimizar os conflitos de agência.

Os mecanismos de vínculos poderão ser usados como um meio de incentivar o comprometimento do agente. Uma das formas mais expressivas de incentivo do comportamento está relacionada ao pacote de remuneração oferecido pela organização. Para Barney e Hesterly (2004, p.147), a boa vontade do agente em aceitar a forma determinada de remuneração pode ser vista como um vínculo que garantirá ao principal que seus interesses serão considerados quando as decisões forem tomadas.

Um fator influenciador para o emprego de determinadas políticas de incentivo é a variável da assimetria informacional, ou seja, quando uma parte possui mais informação do que a outra. Na visão de Pindyck (2006), as informações assimétricas influenciam no comportamento dos agentes econômicos e explicam as razões de uma série de arranjos institucionais que ocorrem em nossa sociedade, auxiliando na compreensão das razões pelas quais as empresas e funcionários assinam contratos que incluem incentivos e recompensas e os acionistas precisam monitorar o comportamento dos administradores de empresas.

Nessa relação bilateral, em que uma parte (principal) contrata outra (agente) para agir ou tomar decisões, o contrato tem um papel fundamental, pois será o mecanismo legal que possibilitará a realização das trocas, a transferência dos riscos e a proteção de ambas as partes do oportunismo. Entretanto, qualquer contrato real é incompleto, pois envolve limites imprecisos e ambigüidades relativas à racionalidade limitada, à incapacidade de prever todas as circunstâncias e à assimetria informacional, permitindo assim, que ocorra o oportunismo entre as partes.

2.2 Risco moral

O fato dos contratos serem incompletos, advindo da incapacidade de serem previstas todas as contingências possíveis e da assimetria informacional, possibilita que ocorra o comportamento oportunista de risco moral nas relações econômicas. O risco moral é um problema pós-contratual, no qual uma das partes passa a agir de forma oportunista após a assinatura do contrato em virtude da outra parte não observar o seu comportamento. Assim, a parte que possui mais informações no tocante à negociação pode enganar, mentir, tirando vantagem do fato da outra parte não ter condições de acompanhar todo o desenrolar de ações. Os problemas de assimetria informacional e de conflito de interesses, em conjunto, dão origem ao problema de risco moral nas relações (MACHO-STADLER E PÉREZ – CASTRILLO, 1997).

Os exemplos mais comuns de ações ocultas analisados na teoria econômica podem ser encontrados em situações que envolvam o esforço do empregado, que não pode ser monitorado sem custos pelo empregador; as precauções tomadas para os segurados para reduzir a probabilidade de acidentes e danos devido aos custos da seguradora para monitorar os segurados; e as atividades criminosas (KOTOWITZ, 1987, p. 549). Milgrom e Roberts (1992) e Holmstrom e Milgrom (1987), consideram o risco moral um problema de informação, falta de alinhamento de interesses, diferentes níveis de conhecimento para delegação e dificuldade de observar os níveis de esforço dos agentes econômicos. A fim de amenizar o problema de risco moral torna-se necessário monitorar as atividades do agente e estabelecer incentivos contratuais.

Porém, embora o problema de risco moral ocorra em diversas situações, a documentação da sua existência não é fácil. Uma vez que o agente possui mais informações

do que o investigador, torna-se difícil poder afirmar se o esforço dele foi ineficiente ou não, tendo assim, poucos estudos que apresentem evidências consistentes deste tipo de comportamento.

2.3 Políticas de Incentivos

Devido às incertezas decorrentes do desnível de informações, a teoria da agência direciona seus esforços para o exame dos incentivos usados pelas firmas para motivar o agente a trabalhar segundo os interesses do principal. De acordo com Besanko *et al.* (2006), qualquer mecanismo em que os benefícios atuais e futuros obtidos por um agente dependam do seu desempenho no trabalho pode ser reconhecido como uma tentativa de oferecer benefícios e resolver problemas de relação de agência. Segundo Baker *et al.* (1988), um dos fatores influenciador do comportamento organizacional mais importante, porém pouco analisado, é a estrutura de incentivos interna. Esta inclui a administração dos recursos humanos, de uma forma geral, e as políticas de compensação, de uma maneira mais particular.

Existem muitas medidas de desempenho capazes de indicar o esforço do agente, tornando-se importante saber qual indicador utilizar na elaboração do contrato e como usá-lo. O pagamento baseado em desempenho também pode afetar a seleção dos empregados que são atraídos para a empresa. Dessa forma, pela escolha cuidadosa do nível de salário, a empresa poderá atrair e escolher empregados de acordo com o critério da capacidade (BESANKO *et al.*, 2006; LAZEAR, 1998; LAZEAR e OYER, 2007).

Os sistemas de pagamento por desempenho podem ser baseados em medidas objetivas e subjetivas. As medidas objetivas mais comuns envolvem os sistemas de compensação com base no pagamento por peça e os sistemas de pagamento com base em horas trabalhadas pelo empregado, sendo necessário analisar os fatores determinantes para que a empresa possa escolher um em detrimento do outro.

Uma forma de incentivo por compensação em que a avaliação subjetiva é bastante utilizada é a promoção. Em muitos casos, a promoção está diretamente relacionada com o aumento de salário, gerando assim um grande incentivo para que o empregado direcione as suas ações para aumentar a sua probabilidade de promoção. Lazear e Rosen (1981) afirmam que, muitas vezes, incentivos baseados em promoção apresentam a forma de um torneio de esportes em que um grupo de jogadores compete para ganhar um prêmio. A teoria dos torneios tem sido usada para explicar a amplitude das diferenças salariais entre os diferentes níveis de administração das companhias. Para Lazear (1998), quanto maior a diferença salarial entre o vencedor e o perdedor, maior será o incentivo para ser promovido.

Outro mecanismo de incentivo que a empresa pode utilizar é a ameaça de demissão do empregado. Similar aos torneios, os incentivos baseados na demissão ocorrem normalmente implicitamente, não sendo estabelecido em contrato que o empregado será demitido se tiver um desempenho abaixo do estabelecido, mas oferecendo emprego contínuo para aqueles cujo desempenho for considerado satisfatório.

A empresa pode também afetar as ações do empregado pagando salários de eficiência, um valor mais alto do que o mercado esta pagando, tornando assim o seu emprego mais valioso e aumentando os incentivos pelo esforço. Para Besanko *et al.* (2006), uma característica dos salários de eficiência é que altos salários e monitoramento são substitutos um do outro. Dessa forma, se existe um alto custo para a empresa em monitorar os trabalhadores a empresa pode, em vez disso, oferecer altos incentivos baseados na demissão, tornando valiosos os empregos dos trabalhadores.

Outra forma de motivação utilizada pelas empresas é o pagamento baseado no desempenho por equipe, em que o indivíduo será recompensado com base nos resultados de desempenho do grupo como um todo. Para Baker *et al.* (1988) esse sistema de remuneração em equipe leva aos problemas insuperáveis de *free riding* (carona) nas grandes empresas, visto que os resultados do esforço extra de qualquer membro do grupo serão compartilhados pelo grupo todo. Assim, algum membro da equipe pode preferir não trabalhar e tentar pegar uma “carona” nos esforços de seus parceiros de equipe. De acordo com Besanko *et al.* (2006) as empresas podem mitigar o problema do carona mantendo equipes menores, permitindo que os empregados trabalhem juntos por longos períodos ou estruturando equipes de forma que seus membros possam monitorar as ações uns dos outros.

A remuneração baseada na participação acionária dos executivos e funcionários é um dos principais sistemas de remuneração por resultados. O pagamento baseado em ações não é uma ferramenta de motivação direta, mesmo sendo muito comum sua aplicação. “Se a posse de ações de alguma forma altera as intenções dos funcionários, fazendo-os pensar como proprietários, essa poderia ser uma ferramenta eficaz de motivação” (ROBERTS, 2005, p.117). Segundo Lazear (1998), atrelar o pagamento dos executivos a opção de compras de ações da empresa pode contribuir para que ele considere sua gestão em uma perspectiva de longo prazo.

Mesmo que as firmas não relacionem o desempenho à recompensa, as forças de mercado podem influenciar no problema de agência gerando incentivos importantes em função das preocupações do empregado com a sua carreira e reputação. O mercado de trabalho dos gestores associa o sucesso e a falha dos gestores com informações a respeito do talento deles. Assim, gestores em firmas com mais sucesso podem não receber ganhos imediatos, mas devido ao sucesso de sua firma, o gestor pode aumentar o seu valor de mercado.

2.4 Hipótese

Com base na revisão bibliográfica acima, define-se a seguinte hipótese:

H1: Os incentivos pecuniários aumentarão significativamente a intenção do gerente em praticar risco moral (a) em relação aos incentivos não pecuniários e (b) aos incentivos mistos.

3. MÉTODO

Este estudo classifica-se como conclusivo causal de natureza experimental. Os estudos causais procuram enunciar quantitativamente as relações de dependências entre variáveis para a verificação de uma hipótese de relação causal. Na presente pesquisa, buscou-se analisar a influência do tipo de incentivo (pecuniário, não pecuniário e misto) no comportamento oportunista de risco moral. Assim, a variável independente (manipulada) foi o incentivo e a variável dependente (medida) foi o risco moral.

O presente estudo caracteriza-se como um quase-experimento, o qual possui um propósito similar ao de um experimento - testar hipóteses causais descritivas sobre causas manipuláveis – assim como diversas outras características estruturais, como a utilização freqüente de grupos de controle, medidas de pré-teste, a fundamentação de uma inferência contrafactual em relação ao que teria acontecido na ausência do tratamento. Porém, um quase-experimento difere de um experimento em função da ausência da aleatoriedade na designação

dos participantes (SHADISH, COOK e CAMPBELL, 2002). Assim, como a pesquisa foi aplicada em sala de aula, em grupos que já estavam previamente formados e que, portanto, não foram definidos de forma aleatória pelo pesquisador, a sua definição como um quase-experimento é a mais apropriada.

3.1 Visão Geral e Design do Experimento

O experimento foi aplicado em 92 alunos de graduação de uma instituição de ensino superior no Rio Grande do Sul, os quais estão no mercado de trabalho há, no mínimo, um ano (questão filtro do questionário). O design do experimento foi embasado no modelo apresentado por Ortmann e Colander (1997), o qual foi desenvolvido para ser aplicado em salas de aula e tem como objetivo analisar o conflito de interesses nas relações entre principal e agente, especificamente o problema de risco moral. O experimento consistia em um jogo que é conduzido em duplas (agente e principal) em duas ou mais rodadas. O objetivo era de estimular a dupla a chegar a um acordo que fosse bom para ambos em cada rodada, simulando uma negociação empresarial entre proprietário e gerente. Posteriormente, cada participante respondeu a um questionário individualmente no qual revelou se pretendia ou não manter o acordo firmado com o parceiro.

No estudo, foram conduzidas três rodadas, nas quais foram manipulados os tipos de incentivos (prêmios) oferecidos. Na primeira rodada os incentivos eram não pecuniários; na segunda rodada os incentivos eram pecuniários e na terceira, mistos. Dessa forma, o design do estudo caracteriza-se como sendo *within-subjects*, no qual o mesmo sujeito é exposto às diferentes condições de tratamento, situação que torna os grupos mais comparáveis e os testes mais sensíveis (KEPPEL e WICKENS, 2004). O dilema apresentado envolvia a tentação que o gerente enfrenta em renegar a sua promessa, que seria a de fazer o melhor para a dupla (agente e principal). O proprietário, sabendo disso, foi confrontado com o dilema de monitorar ou não o gerente.

O jogo apresenta o seguinte raciocínio: se o principal e o agente entrarem em um acordo, serão atendidos os interesses de ambos (situação de cooperação). Contudo, o agente tem consciência de que poderá ter um melhor resultado individual se mudar de estratégia e decidir não cumprir o que foi acordado. Se o principal antecipa o raciocínio do agente, e não quiser correr o risco de confiar nele, poderá também não cumprir a sua parte no acordo, garantindo um resultado melhor no final do que se tivesse confiado no agente e ele não cumprido o acordo. Quanto mais propensos os indivíduos estiverem para escolher a solução cooperativa, maior potencial de confiança vai existir e menor a possibilidade de haver um comportamento oportunista do agente (ORTMANN E COLANDER, 1997).

3.1.1. Pré-Testes:

Na tentativa de adaptar o modelo inicial de Ortmann e Colander (1997), foram realizados três pré-testes, os quais serão descritos a seguir. O primeiro pré-teste foi aplicado em 22 alunos de graduação do curso de administração de empresas. Neste pré-teste foi possível verificar o entendimento dos procedimentos pelos alunos, bem como a metodologia de aplicação do experimento, tendo sido realizadas as seguintes alterações: aumento dos valores monetário nas fichas utilizadas; alteração dos termos “alta e baixa qualidade” para “alta e baixa dedicação” (agente); diferentes questionários para o principal e o agente contendo novas questões; a apresentação de diferentes histórias em cada rodada, evitando assim que os alunos marcassem as respostas automaticamente (efeito halo); separação das duplas no momento de responderem os seus questionários. Posteriormente, foi realizado um segundo pré-teste com 20 alunos de graduação do curso de administração de empresas em

uma nova instituição. Neste segundo pré-teste, os resultados demonstraram que as diferenças de médias entre os grupos (rodadas) não foram significativas, o que levou os pesquisadores a questionar a credibilidade dos incentivos utilizados. No intuito de confirmar se os resultados do segundo pré-teste eram realmente decorrentes do tipo inadequado dos incentivos oferecidos, foi realizado um terceiro pré-teste, o qual foi aplicado em 62 alunos de pós-graduação do curso de administração de empresas em uma nova instituição, possibilitando assim, a aplicação do experimento em alunos com um nível superior de conhecimento. Os resultados demonstraram novamente que as diferenças de médias entre os grupos (rodadas) não foram significativas em relação aos tipos de incentivos utilizados na pesquisa. Dessa forma, foram realizados novos ajustes no design do experimento. Os incentivos foram alterados e relacionados ao contexto aplicado no jogo (no caso, as histórias que foram contadas em cada rodada) fazendo com que a credibilidade do incentivo aumentasse. Assim, ficaram determinados como incentivos pecuniários valores mais altos, que remetesse à realidade de uma empresa e como incentivo não pecuniário um curso de pós-graduação e/ou uma viagem com acompanhante (o agente poderia optar qual seria de seu maior interesse).

3.2. Procedimentos

O experimento foi iniciado com a apresentação de um problema de gestão específico envolvendo a relação principal e agente, na forma de uma história. Foi solicitado aos participantes que viessem para a parte da frente da sala, onde foram entregues fichas vermelhas para a metade dos participantes e fichas azuis para a outra metade. Além disso, cada participante recebeu uma folha contendo a história e os pagamentos relacionados às escolhas que poderiam ser feitas na primeira rodada. Os estudantes foram informados que aqueles com a ficha vermelha fariam o papel dos proprietários (principal) e os com a ficha azul fariam o papel dos gerentes (agente). Foi dito a eles, ainda, que os portadores das fichas azuis poderiam escolher entre fornecer um serviço de alta ou baixa dedicação, e os proprietários, portadores das fichas vermelhas, poderiam confiar ou não confiar na promessa do gerente e escolher entre monitorar ou não o seu serviço.

Os participantes foram orientados a caminhar livremente pela sala até que um proprietário estivesse emparelhado com um gerente e vice-versa. Uma vez emparelhados, eles deveriam conversar entre si para combinar a melhor estratégia. Após a tomada a decisão, a dupla deveria levantar o braço para receber, cada um, uma folha contendo as questões para serem respondidas individualmente (foi solicitado que a dupla se separasse para responder os questionários). Os participantes foram instruídos para que dobrassem os seus papéis, de forma que um não pudesse ver a escolha do outro, entregando-os ao pesquisador e retornando a seguir aos seus lugares. Este mesmo procedimento foi repetido nas três rodadas, sendo que variavam as histórias contadas (que envolviam problemas similares) e os tipos de incentivos oferecidos. Os participantes foram orientados a manter as mesmas duplas na diferentes rodadas, bem como o papel que desempenhavam (de proprietário ou gerente).

Os prêmios oferecidos em cada rodada foram:

1ª Rodada: Se o gerente oferecer o serviço com alta dedicação e o proprietário confiar, os dois jogadores serão beneficiados com: um curso de pós-graduação ou uma viagem internacional de 7 dias com acompanhante (passagem e estadia). Se o gerente fornecer baixa dedicação e o proprietário confiar, o gerente será beneficiado com: um curso de pós-graduação e uma viagem internacional de 7 dias com acompanhante (passagem e estadia), e o proprietário não receberá nenhum benefício. Se o proprietário escolher não confiar, ambos

serão beneficiados, independentemente da decisão do gerente, com uma viagem nacional de 7 dias com acompanhante (passagem e estadia).

2ª Rodada: se o gerente oferecer o serviço de alta dedicação e o proprietário confiar, os dois jogadores irão receber como recompensa um bônus de R\$ 10.000,00 cada. Se o gerente fornecer baixa dedicação e o proprietário confiar, o gerente irá receber um bônus de R\$ 20.000,00 e o proprietário não receberá nenhum bônus. Se o proprietário escolher não confiar, ambos irão receber um bônus de R\$ 5.000,00, independentemente da decisão do gerente.

3ª Rodada: se o gerente oferecer o serviço de alta dedicação e o proprietário confiar, ambos receberão uma viagem nacional de 7 dias com acompanhante (passagem e estadia) e um bônus de R\$ 5.000,00 cada. Se o gerente fornecer baixa dedicação e o proprietário confiar, o gerente irá receber um curso de pós-graduação ou uma viagem Internacional de 7 dias com acompanhante (passagem e estadia) e um bônus de R\$ 10.000,00, e o proprietário não receberá nenhum benefício e nenhum bônus. Se o proprietário escolher não confiar, ambos serão beneficiados com uma viagem estadual de 7 dias com acompanhante (passagem e estadia) e R\$ 2.500,00 cada, independentemente da decisão do gerente.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa será abordado o processo de análise dos resultados, o qual compreende a preparação dos dados, que constitui uma etapa preliminar à análise estatística, seguida da ANOVA *One-Way Within-Subjects* e análise dos efeitos de interação entre as variáveis descritivas e os tipos de incentivo na intenção de risco moral.

4.1. Preparação dos Dados

Na preparação dos dados serão verificados os dados omissos e *outliers*, bem como os pressupostos da ANOVA. Os dados omissos, ou perdidos, correspondem a informações não disponíveis de um indivíduo e geralmente ocorrem quando um respondente deixa de responder uma ou mais questões em uma pesquisa (HAIR et al., 2005). A detecção e análise destes casos são fundamentais, em especial a fim de que se verifique se as não respostas ocorreram ao acaso ou se resultam de um processo sistemático. No presente trabalho, a revisão dos dados demonstrou não existirem dados omissos.

Os *outliers* são casos de valores extremos ou não usuais em uma variável única (univariados) ou em combinações de variáveis (multivariados). A sua análise pode proporcionar ao pesquisador tanto a oportunidade de identificar um padrão totalmente distinto em relação à informação, quanto anomalias ou erros que devem ser tratados antes da aplicação das técnicas estatísticas (MEYERS, GAMST e GUARINO, 2006). Hair et al. (2005) identificam quatro razões para a existência de *outliers* em uma base de dados: (1) os *outliers* podem ser causados por erros na entrada dos dados ou nos códigos de atributos; (2) alguns *outliers* podem estar relacionados a eventos não usuais ou extraordinários; (3) em alguns casos os pesquisadores têm grande dificuldade de encontrar a razão dos *outliers*; (4) há *outliers* multivariados cuja distinção ocorre em função do padrão de combinação de valores nas variáveis abordadas. É importante que o pesquisador identifique e analise as causas destes dados, a fim de evitar que distorções ocorram nas análises estatísticas posteriores.

A análise dos gráficos de caixa de bigodes permitiu que fossem identificados *outliers* nas seguintes variáveis: Q3G-R1, Q6P-R1, Q3G-R2, Q6P-R2, Q3G-R3, Q6P-R3. Ou seja, os

outliers foram identificados na questão 3 do questionário respondido pelos gerentes e na questão 6 do questionário respondido pelos proprietários, nas três rodadas. Ambas as questões estimulam o respondente a posicionar-se com relação a manter ou não a estratégia combinada com o parceiro. Como na maioria dos casos estas respostas foram positivas, os *outliers* referem-se a alguns poucos casos em que os respondentes optaram por não manter a estratégia combinada. Assim, considerando-se que a presença dos *outliers* deveu-se à estrutura das questões, optou-se por mantê-los na base de dados.

A seguir, buscou-se analisar os pressupostos para a aplicação da ANOVA, que nos casos de apenas uma variável dependente (univariados), como no presente estudo, consistem em confirmar se a variável dependente é normalmente distribuída e se as variâncias são iguais para todos os grupos de tratamentos (HAIR et al., 2005). Além disso, pelo fato do design experimental ter contado com medidas repetidas, que envolve os mesmos sujeitos em tratamentos distintos (*within-subjects*), a probabilidade dos dados apresentarem correlação nos diferentes tratamentos é muito alta. Dessa forma, um novo pressuposto deve ser adicionado, a esfericidade, o qual consiste na igualdade das variâncias entre os pares de níveis de tratamento. Assim, a fim de que a esfericidade seja estabelecida, são calculadas todas as combinações possíveis de pares de condições experimentais e apuradas as diferenças entre os valores dos sujeitos nessas condições, sendo necessário que estas diferenças tenham variâncias iguais ou semelhantes (PESTANA e GAGEIRO, 2005).

A análise do pressuposto da normalidade das variáveis foi feita por meio da observação visual dos gráficos de probabilidade normal e complementada com o exame dos valores de assimetria e curtose, os quais devem manter-se próximos a zero para caracterizar a normalidade, sendo que valores superiores ou inferiores a +1.0 e -1.0 são indicativos de distribuições não normais (GAMST, MEYERS e GUARINO, 2008). Além disso, foram considerados os testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. A violação da normalidade foi identificada por meio dos valores de assimetria e curtose em grande parte das variáveis, sendo elas: Q3G-R1, Q4G-R1, Q5P-R1, Q6P-R1, Q7P-R1, Q2G-R2, Q3G-R2, Q4G-R2, Q5P-R2, Q6P-R2, Q7P-R2, Q2G-R3, Q3G-R3, Q4G-R3, Q5P-R3, Q6P-R3 e Q7P-R3. Os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, nos quais a hipótese nula é de que a distribuição é normal e, portanto, índices de significância menores de 5% ($p < 0.05$) são indicativos de violação da normalidade, demonstraram que todas as variáveis são não normais.

O fato das variáveis apresentarem características de não normalidade pode estar relacionado à estrutura das questões, em especial as questões 3 (gerentes) e 6 (proprietários), nas três rodadas do experimento, nas quais os respondentes foram estimulados a posicionar-se nos extremos do contínuo, em não (1) ou sim (5). Além disso, segundo Glass e Hopkins (1996 apud PESTANA e GAGEIRO, 2005), a não normalidade tem consequências mínimas na interpretação dos resultados da ANOVA, a não ser que a distribuição seja muito enviesada. Assim, optou-se por manter a base de dados sem transformações, averiguando-se os demais pressupostos e prosseguindo com a análise estatística. Como precaução, para confirmar os resultados da ANOVA *One-Way Within-Subjects*, a comparação das médias foi realizada também com um teste não paramétrico, o qual prescinde da constatação dos pressupostos.

Os pressupostos da homogeneidade da variância e da esfericidade foram examinados por meio do Teste de Esfericidade de Mauchly, no qual foram comparadas as mesmas questões nas três rodadas do experimento. Gamst, Meyers e Guarino (2008) apontam que este teste avalia simultaneamente estas duas suposições: (1) que os níveis da variável *within-*

subjects têm variâncias iguais; (2) que os pares dos níveis variável *within-subjects* são correlacionados na mesma extensão.

No caso da homogeneidade da variância a hipótese nula é de que as variáveis são iguais. O Teste de Esfericidade de Mauchly demonstrou significância estatística ($p < 0.05$) na comparação das três rodadas de grande parte das variáveis, com exceção das variáveis Q6P-R1, Q6P-R2 e Q6P-R3 (sig.= 0.92) e Q7P-R1, Q7P-R2 e Q7P-R3 (sig.= 0.359). Dessa forma, nestas variáveis foi identificada a heterogeneidade da variância. Como as questões feitas aos proprietários não constituem o objetivo principal do trabalho e considerando-se que os resultados serão checados por um teste não paramétrico, optou-se novamente pela não realização de procedimentos de transformação nos dados.

Na verificação do pressuposto da esfericidade, a hipótese nula é de que as correlações entre as variáveis *within-subjects* são iguais e, portanto, de magnitudes comparáveis. Assim, nos casos em que o Teste de Esfericidade de Mauchly demonstrou significância estatística ($p < 0.05$), identificou-se que o pressuposto da esfericidade foi violado, devendo ser utilizada uma das correções automaticamente proporcionadas pelo SPSS. Os procedimentos para a correção da esfericidade são os testes Greenhouse-Geisser, Huynh-Feldt e Lower-bound (GAMST, MEYERS e GUARINO, 2008). Como esta análise ocorre automaticamente no desenvolvimento do *General Linear Model* (GLM) para medidas repetidas, o qual será utilizado para a realização da ANOVA *One-Way Within-Subjects*, ela será descrita no sub-item a seguir.

4.2 ANOVA *One-Way Within-Subjects*

Os dados constituem-se de uma variável independente (incentivos) manipulada em três tratamentos (pecuniários, não pecuniários e mistos) e de uma variável dependente (risco moral). O risco moral está relacionado ao comportamento oportunista do agente e, portanto, foi verificado nas respostas dadas pelos gerentes nas três rodadas do experimento. Assim, as questões Q1G, Q2G, Q3G e Q4G são de maior prioridade para os objetivos do estudo. Porém, a fim de examinar o comportamento do proprietário, bem como a existência ou não de cooperação entre ambos, foram também analisadas as questões Q5P, Q6P e Q7P.

O objetivo desta análise consiste na comparação das médias de risco moral nos três tratamentos, os quais foram operacionalizados nos mesmos sujeitos em três rodadas distintas. A fim de testar a hipótese estabelecida será utilizado o Teste F, para as variáveis em que não houve violação do pressuposto da esfericidade, e os testes Greenhouse-Geisser (GG), Huynh-Feldt (HF) e Lower-bound (Lb) para os demais casos. Apenas duas variáveis não tiveram o pressuposto da esfericidade violado, são elas: Q6P-R1, Q6P-R2 e Q6P-R3 (sig.= 0.92) e Q7P-R1, Q7P-R2 e Q7P-R3 (sig.= 0.359). A técnica de análise utilizada foi a Análise de Variância (ANOVA), que é indicada para a comparação de médias de grupos nos casos em que a pesquisa apresenta três ou mais grupos. Quando estes grupos forem compostos pelos mesmos sujeitos em três situações ou tratamentos, com apenas uma variável dependente, como ocorre com a presente pesquisa, utiliza-se a *One-Way Within-Subjects*, também denominada de medidas repetidas (MEYERS, GAMST e GUARINO, 2006).

A análise demonstrou não haver influência significativa do tipo de incentivo em todas as variáveis que caracterizam as respostas dos gerentes. Assim, as médias de Q1G-R1, Q1G-R2 e Q1G-R3, que afirmam que “o fato de que quanto maior a minha dedicação no serviço maior será o meu custo e menor será o meu ganho”, demonstrou não haver diferenças significantes nas três rodadas do experimento ($F=0.297$, GG sig. = 0.691, HF sig.= 0.698, Lb sig.=0.588). A mesma situação foi verificada nas questões Q2G-R1, Q2G-R2 e Q2G-R3, de

que “receber um pagamento por escolher a melhor estratégia para a dupla influencia na minha decisão” ($F=2.592$, GG sig. = 0.089, HF sig.= 0.087, Lb sig.=0.114); nas questões Q3G-R1, Q3G-R2 e Q3G-R3, segundo a qual “pretendo manter a estratégia escolhida em conjunto com a dupla” ($F=1.671$, GG sig. = 0.202, HF sig.= 0.202, Lb sig.=0.203) e nas questões Q4G-R1, Q4G-R2 e Q4G-R3, de que “o incentivo oferecido teve influência nesta minha decisão de manter ou não a estratégia escolhida em conjunto pela dupla” ($F=0.202$, GG sig. = 0.752, HF sig.= 0.758, Lb sig.=0.655). O resumo dos testes *within-Subjects* referentes aos gerentes são apresentados na Tabela 1.

No caso das respostas dos proprietários, os resultados foram similares. As médias das questões Q5P-R1, Q5P-R2 e Q5P-R3, de que “a possibilidade do gerente realizar um serviço com baixa dedicação para ganhar mais (mesmo após definida a estratégia) diminuindo o meu ganho, influencia a minha decisão”, não apresentaram diferenças significantes no três tratamentos ($F=1.780$, GG sig. = 0.187, HF sig.= 0.187, Lb sig.=0.189); assim como as questões Q6P-R1, Q6P-R2 e Q6P-R3 ($F=1.128$, sig. = 0.328) e Q7P-R1, Q7P-R2 e Q7P-R3 ($F=1.312$, sig. = 0.274). O resumo dos testes *within-subjects* referentes aos proprietários encontra-se na Tabela 2.

Tabela 1 - Testes de Efeitos *Within-Subjects* - Gerentes

Variáveis		Tipo III Soma dos Quadrados	df	Média Quadrada	F	Sig.
Q1G-R1, Q1G-R2, Q1G-R3	Sphericity Assumed	,275	2	,138	,297	,744
	Greenhouse-Geisser	,275	1,575	,175	,297	,691
	Huynh-Feldt	,275	1,622	,170	,297	,698
	Lower-bound	,275	1,000	,275	,297	,588
Q2G-R1, Q2G-R2, Q2G-R3	Sphericity Assumed	6,826	2	3,413	2,592	,080
	Greenhouse-Geisser	6,826	1,717	3,976	2,592	,089
	Huynh-Feldt	6,826	1,778	3,839	2,592	,087
	Lower-bound	6,826	1,000	6,826	2,592	,114
Q3G-R1, Q3G-R2, Q3G-R3	Sphericity Assumed	,406	2	,203	1,671	,194
	Greenhouse-Geisser	,406	1,314	,309	1,671	,202
	Huynh-Feldt	,406	1,338	,303	1,671	,202
	Lower-bound	,406	1,000	,406	1,671	,203
Q4G-R1, Q4G-R2, Q4G-R3	Sphericity Assumed	,406	2	,203	,202	,817
	Greenhouse-Geisser	,406	1,492	,272	,202	,752
	Huynh-Feldt	,406	1,532	,265	,202	,758
	Lower-bound	,406	1,000	,406	,202	,655

Os resultados da ANOVA demonstraram que o tipo de incentivo não influenciou, de forma significativa, nas respostas dos pesquisados ao longo das três etapas do experimento.

Considerando-se o objetivo do estudo, ressalta-se a importância da questão Q3G, na qual os gerentes são estimulados a posicionarem-se em relação à escolha feita anteriormente pela dupla, caracterizando ou não o risco moral. O fato de não ter sido constatada a significância nos testes realizados, e em especial no teste da questão Q3G, implica na não confirmação da hipótese levantada neste estudo, de que “os incentivos pecuniários aumentarão significativamente a intenção do gerente em praticar risco moral (a) em relação aos incentivos não pecuniários e (b) aos incentivos mistos”.

Tabela 2- Testes de Efeitos *Within-Subjects* - Proprietários

Variáveis		Tipo III Soma dos Quadrados	Df	Média Quadrada	F	Sig.
Q5P-R1, Q5P-R2, Q5P-R3	Sphericity Assumed	1,319	2	,659	1,780	,175
	Greenhouse-Geisser	1,319	1,229	1,073	1,780	,187
	Huynh-Feldt	1,319	1,246	1,059	1,780	,187
	Lower-bound	1,319	1,000	1,319	1,780	,189
Q6P-R1, Q6P-R2, Q6P-R3	Sphericity Assumed	,130	2	,065	1,128	,328
	Greenhouse-Geisser	,130	1,814	,072	1,128	,324
	Huynh-Feldt	,130	1,886	,069	1,128	,326
	Lower-bound	,130	1,000	,130	1,128	,294
Q7P-R1, Q7P-R2, Q7P-R3	Sphericity Assumed	,623	2	,312	1,312	,274
	Greenhouse-Geisser	,623	1,913	,326	1,312	,274
	Huynh-Feldt	,623	1,996	,312	1,312	,274
	Lower-bound	,623	1,000	,623	1,312	,258

Como o pressuposto da normalidade foi violado, optou-se pela confirmação dos resultados da ANOVA por meio de um teste não paramétrico. Segundo Pestana e Gageiro (2005), quando são identificadas violações nos pressupostos da ANOVA, é apropriada a utilização de testes não paramétricos. No caso do presente estudo, optou-se pela realização do Teste de Friedman, o qual aplica-se a situações em que existem três ou mais condições de emparelhamento, onde cada variável é classificada em uma escala de nível, pelo menos ordinal. Assim, o Teste de Friedman constitui uma alternativa não paramétrica ao *General Linear Model* (GLM), quando não se verificam os pressupostos deste modelo (PESTANA e GAGEIRO, 2005).

Os resultados da ANOVA foram confirmados pelo Teste de Friedman, no qual a comparação das médias não apresentou significância em nenhuma das questões. Os níveis de significância dos testes foram: Q1G-R1, Q1G-R2 e Q1G-R3 (Asymp. Sig. = 0.683), Q2G-R1, Q2G-R2 e Q3G-R3 (Asymp. Sig. = 0.139), Q3G-R1, Q3G-R2 e Q3G-R3 (Asymp. Sig. = 0.237), Q4G-R1, Q4G-R2 e Q4G-R3 (Asymp. Sig. = 0.511), Q5P-R1, Q5P-R2 e Q5P-R3 (Asymp. Sig. = 0.521), Q6P-R1, Q6P-R2 e Q6P-R3 (Asymp. Sig. = 0.325) e Q7P-R1, Q7P-R2 e Q7P-R3 (Asymp. Sig. = 0.385).

4.3 Interações entre as Variáveis Descritivas e os Tipos de Incentivo

Por fim, buscou-se identificar a existência de interações entre as variáveis descritivas, como idade, gênero, experiência profissional e conhecimento prévio do parceiro e a variável dependente (tipos de incentivo) na intenção de risco moral. Para tal, foi feita uma nova ANOVA de design misto, que consiste na análise de pelo menos uma variável independente *between-subjects* e uma variável independente *within-subjects* (GAMST, MEYERS e GUARINO, 2008).

A ANOVA de design misto segue uma lógica similar a anterior. Os fatores de interação significantes são identificados por meio do Teste F, nos casos em que não for violado o pressuposto da esfericidade. Nos demais casos, os testes Greenhouse-Geisser, Huynh-Feldt e Lower-bound, cujas estimativas são mais conservadoras, podem ser utilizados. A análise da influência de interações entre as variáveis descritivas e os tipos de incentivo na intenção de *risco moral* foi feita em todas as variáveis. Assim, nas questões respondidas pelos gerentes (Q1G, Q2G, Q3G e Q4G, nas três rodadas) foram utilizadas as informações sobre idade, gênero, experiência profissional e conhecimento prévio do parceiro sobre estes. Similarmente, nas questões respondidas pelos proprietários (Q5P, Q6P e Q7P, nas três rodadas), foram utilizadas as informações sobre os proprietários.

Apenas uma variável apresentou efeitos de interação significantes ($F=1.885$, GG sig. = 0.010, HF sig.= 0.009, Lb sig.=0.027), referente às questões Q2G-R1, Q2G-R2 e Q2G-R3, respondidas pelos gerentes, na relação entre conhecimento prévio e tipo de incentivo. Assim, a análise demonstrou que a não existência de conhecimento prévio do parceiro produziu um aumento significativo (sig.=0.02) na intenção de risco moral da primeira para a segunda rodada, ou seja, do tipo de incentivo não pecuniário para o pecuniário. Em seguida, da segunda para a terceira rodada, quando o tipo de incentivo misto foi utilizado, houve uma redução significativa da intenção de risco moral (sig.=0.055).

5. CONCLUSÕES

Este trabalho fundamentou-se nos estudos desenvolvidos no cômputo da economia dos recursos humanos e, mais especificamente, nos problemas advindos da relação entre agente e principal, a fim de analisar a influência do tipo de incentivo (pecuniário, não pecuniário e misto) no comportamento oportunista de risco moral. Os resultados da pesquisa demonstraram não haver influência significativa na relação entre o tipo de incentivo utilizado e a intenção de risco moral, não confirmando a hipótese apresentada neste trabalho. Assim, mesmo sabendo que, ao oferecer um nível de esforço maior em suas funções, isso incorreria em ganho menor e custo maior, os gerentes decidiram manter o que havia sido contratado com o proprietário e não agir de forma oportunista, independentemente do tipo de incentivo que lhes foi oferecido.

No que se refere às variáveis descritivas pesquisadas, identificou-se um efeito interativo do conhecimento prévio do parceiro na relação entre o tipo de incentivo e a intenção de risco moral. Assim, os resultados demonstraram que havia uma maior predisposição para o comportamento de risco moral quando o incentivo financeiro foi utilizado em relações nas quais os parceiros não apresentavam um relacionamento anterior. Ou seja, as pessoas tornaram-se mais suscetíveis ao comportamento oportunista quando foram utilizados incentivos financeiros em situações em que não há um conhecimento prévio do parceiro.

Estes resultados trazem importantes implicações de ordem acadêmica e gerencial. No tocante a primeira, merece destaque o fato de que a recorrente discussão em recursos humanos sobre o papel motivador do salário parece adquirir uma nova perspectiva na economia dos recursos humanos. Nesse contexto, não é apenas o aumento da motivação do funcionário que necessita ser examinado, mas também a redução do comportamento oportunista. Embora este estudo tenha dado os passos iniciais nesta análise, a visão que se tem deste ponto é de que talvez os incentivos financeiros não tenham um poder tão grande sobre o comportamento das pessoas quanto se pensava. Ou seja, talvez o dito popular de que “o dinheiro não é tudo” possa ser aplicado também no ambiente de negócios.

Sob a ótica gerencial, o fato de ter sido identificado um aumento significativo na relação entre o tipo de incentivo pecuniário e o comportamento de risco moral advindo do não conhecimento do parceiro demonstra que as políticas de recursos humanos devem promover o conhecimento mútuo e o bom relacionamento entre as partes. Assim, embora seja fundamental a utilização de incentivos, o lado humano da administração, pautado pelas relações inter-pessoais e pelo bom ambiente de trabalho, não pode ser relegado a uma posição secundária.

REFERÊNCIAS

- ARROW, K. J. The Economics of Agency. In: **Principals and Agents: The Structure of American Business**. Boston: Harvard Business School Press, 1985.
- BAKER, G. P.; JENSEN, M. C.; MURPHY, K. J. Compensation and incentive: practice vs. theory. **Journal of Finance**, v.63, n.3, p. 593-616, July, 1988.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, D. (Org.) **Handbook de Estudos Organizacionais**, São Paulo: Atlas, Vol.3, p. 131-179, 2004.
- BARON, J. N.; KREPS, D. M. **Strategic human resource**. Frameworks for general managers. New York: John Wiley and Sons, 1999.
- BESANKO, D; DRANOVER D; SHANLEY, M; SCHAEFER, S. **A economia da estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2006.
- CAMARGOS, M. A.; HELAL, D. H.; BOAS, A. P. Análise empírica da relação entre a remuneração de executivos e o desempenho financeiro de empresas brasileiras. In: XXVII - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2007.
- COSTA, V. M. F; MADRUGA, L. R. R. G; LISBOA FILHO, F. F; Programa de participação nos resultados e o comprometimento organizacional: um estudo de caso. In: VI SEMEAD, **Anais...**São Paulo, 2003.
- EISENHARDT, K. M. Control: organizational and economic approaches. **Management Science**, v.31, n.2, p.134-149, January, 1985.
- _____. Agency Theory: an assessment and review. **The Academy of Management Review**, v.14, n.1, p.57-74, January, 1989.
- GAMST, G; MEYERS, L. S; GUARINO, A. J. **Analysis of variance designs: a conceptual and computational approach with SPSS and SAS**. Cambridge: Cambridge University, 2008.
- GLASS, G. V.; HOPKINS, K. D. **Statistical Methods in Education and Psychology** (3ª ed.). Boston MA, Allyn and Bacon, 1996.
- HAIR, J. F; ANDERSON, R. L; TATHAM, R. L; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados** (5ª Ed.). Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOLMSTROM, B; MILGROM, P. Multitask principal-agent analyses: incentive contracts, asset ownership, and job design. **Journal of Law, Economic and Organization**, 7: 524-552, 1991.

JENSEN, M. C. & MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v.3, n.4, p.305-360, October, 1976.

KEPPEL, G.; WICKENS, T. D. **Design and Analysis**. A Researcher's Handbook. 4ª Ed. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc., 2004.

KOTOWITZ, Y. Risco moral. Allocation, information and markets. In: **The New Palgrave**, p. 549-551. The MacMillan Press, 1987.

LAZEAR, E. **Personnel economics for managers**. Wiley e Sons, 1998.

_____. **The future of personnel economics**. The Economic Journal, Blackwell, 2000.

LAZEAR, E; OYER, P. Personnel economics. **National Bureau of economic research**, working paper 13480, 2007. Disponível em: <http://www.nber.org/papers/w13480>. Acesso em: 20 de Mai. 2008

LAZEAR, E; ROSEN, S. Rank-Order Tournaments as optimum Labor Contracts. **Journal of Political Economy**, 1981.

LAZEAR, E; SHAW, K. Personnel economics: the economist's view of human resources. **National Bureau of economic research**, working paper 13653, 2007. Disponível em: <http://www.nber.org/papers/w13653>. Acesso em: 10 de Mai. 2008.

MACHO-STRADLER, I; PERÉZ-CASTRILLO, D. **An introduction to the economics of information: incentives and contracts**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

MILGROM, P; ROBERTS, J. **Economics, organization e management**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

MEYERS, L. S; GAMST, G; GUARINO, A. J. **Applied multivariate research: design and interpretation**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006.

NOGUEIRA, C. A; OLIVEIRA, A. S. Quando os incentivos falham: o caso das fraudes em Wall Street. **Revista do Centro de Ciências Administrativas**. Fundação Edson Queiroz, Universidade de Fortaleza- UNIFOR, v. 08, n. 02, p. 163-168, 2002.

ORTMANN, A; COLANDER, D. A simple principal-agent experiment for the classroom. **Economic Inquiry**, 35 (2), p. 443-450, 1997.

OYADOMARI, J. C. T; CÉSAR, A. M. R. V; SOUZA, E. F; OLIVEIRA, M. A. Remuneração variável e congruência de metas In: II CONGRESSO ANPCONT, Salvador, 2008. **Anais...** Salvador, 2008.

PESTANA, M. H; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. Lisboa: Edição Silabo, 2005.

PINDYCK, R.; RUBINFELD, D. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 2006.

ROBERTS, J. **Teoria das organizações: redesenho organizacional para o crescimento e desempenho máximos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SHADISH, W. R.; COOK, T. D.; CAMPBELL, D. T. **Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference**. Boston: Houghton Mifflin Company, 2002