

MESTRADO
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A RELAÇÃO ENTRE A UTILIZAÇÃO DE MÉTRICAS NÃO
FINANCEIRAS, A SATISFAÇÃO NO TRABALHO E A
INTENÇÃO DE SAÍDA**

RAQUEL MARTINS LUCAS

OUTUBRO - 2023

MESTRADO EM
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A RELAÇÃO ENTRE A UTILIZAÇÃO DE MÉTRICAS NÃO
FINANCEIRAS, A SATISFAÇÃO NO TRABALHO E A
INTENÇÃO DE SAÍDA**

RAQUEL MARTINS LUCAS

ORIENTAÇÃO:

PROF.^a DOUTORA IRYNA BEROVA ALVES

OUTUBRO - 2023

RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo analisar as relações entre a utilização de métricas não financeiras na avaliação de desempenho, qualidade do *feedback*, confiança no superior hierárquico, satisfação no trabalho e intenção de saída. Para tal, foram utilizados dados de um questionário online dirigido aos gestores de pequenas, médias e grandes empresas portuguesas, realizado no âmbito de um projeto de investigação mais amplo acerca da utilização de incentivos em empresas portuguesas (Alves, 2018). Os dados recolhidos foram posteriormente analisados mediante um modelo de equações estruturais dos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) através *software* SmartPLS 4.0.

Os resultados evidenciam uma relação positiva entre a qualidade do *feedback* e a confiança no superior hierárquico, entre a qualidade do *feedback* e a satisfação no trabalho e entre a confiança no superior hierárquico e a satisfação no trabalho. O estudo demonstra ainda que existe uma relação negativa entre a satisfação no trabalho e a intenção de saída. Por fim, através das análises adicionais, foi possível concluir que: (i) as métricas não financeiras número de reclamações dos clientes e nível de satisfação dos gestores estão positivamente relacionadas com a qualidade do *feedback*; (ii) nas grandes empresas, a qualidade do *feedback* está negativamente relacionada com a utilização de métricas não financeiras.

Palavras-Chave: *Métricas Não Financeiras, Qualidade do Feedback, Confiança no Superior Hierárquico, Satisfação no Trabalho, Intenção de Saída, PLS-SEM.*

ABSTRACT

The present dissertation aims to analyze the relationships between the use of non-financial measures in performance evaluation, feedback quality, trust in the supervisor, job satisfaction and turnover intention. For this purpose, the data used was obtained through an online questionnaire addressed to managers of small, medium and large Portuguese companies, conducted in the context of a wider research project regarding the use of incentives in Portuguese companies (Alves, 2018). The data collected was subsequently analyzed using a partial least squares structural equation model (PLS-SEM) using SmartPLS 4.0 software.

The results reveal a positive relationship between the quality of feedback and trust in the supervisor, between the quality of feedback and job satisfaction, and between trust in the supervisor and job satisfaction. The study also shows that there is a negative relationship between job satisfaction and turnover intention. Lastly, through the additional analyses, it was also possible to conclude that: (i) the non-financial measures number of customer complaints and level of managerial satisfaction are positively related to the quality of feedback; (ii) in large companies, the quality of feedback is negatively related to the use of non-financial measures.

Keywords: *Non-Financial Measures, Feedback Quality, Trust in Supervisor, Job Satisfaction, Turnover Intention, PLS-SEM.*

AGRADECIMENTOS

A conquista desta etapa não teria sido possível sem a ajuda e carinho por parte de diversas pessoas ao longo de todo o percurso. Assim, não quero deixar passar esta oportunidade para agradecer a todos aqueles que me acompanharam e contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização da presente dissertação.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Iryna Alves, por ter aceite este desafio comigo. É de destacar a sua enorme disponibilidade e transmissão de conhecimento que sempre demonstrou ao longo do desenvolvimento deste trabalho. Sem o seu apoio não teria sido possível, o meu maior obrigada!

Em segundo lugar, um grande obrigada à minha família, em especial, aos meus pais por me terem proporcionado a oportunidade de me tornar mestre assim como por acreditarem constantemente no meu potencial ao longo de todo o meu percurso académico, particularmente nesta fase final.

Ao meu namorado e melhor amigo, Filipe, pela compreensão e paciência durante todo o processo. Obrigada por teres estado sempre presente, por todo o apoio e por nunca me teres deixado desistir!

Por último, gostaria de agradecer aos meus amigos pelas palavras de carinho e de motivação que foram bastante importantes nesta etapa.

A todos, um grande obrigada!

ÍNDICE

RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
AGRADECIMENTOS	v
ÍNDICE.....	vi
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE ABREVIATURAS	ix
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES 4	
2.1. Sistemas de avaliação de desempenho	4
2.2. A utilização de métricas não financeiras	6
2.3. Qualidade do feedback	8
2.4. Confiança no superior hierárquico	9
2.5. Satisfação no trabalho.....	11
2.6. Intenção de saída	12
3. METODOLOGIA.....	14
3.1. Método de recolha da informação	14
3.2. Descrição das variáveis	16
3.3. Modelo.....	17
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	19

4.1.	Avaliação do modelo de medição	19
4.2.	Estatísticas descritivas das variáveis do modelo	22
4.3.	Avaliação do modelo estrutural e discussão de resultados	23
4.4.	Análises de robustez	27
4.5.	Análises adicionais	29
5.	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	32
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo proposto para análise	13
Figura 2 – Características demográficas da amostra (N=1062)	15
Figura 3 – Localização das empresas da amostra (N=1062).....	15
Figura 4 – Esquema dos resultados finais do modelo principal	27

LISTA DE TABELAS

Tabela I - Estatística descritiva das variáveis demográficas (N=1062).....	14
Tabela II- Sumário das variáveis e respetivas escalas	17
Tabela III - Resultados da análise da confiabilidade e validade das variáveis ...	20
Tabela IV – <i>Cross-Loadings</i>	21
Tabela V – Critério de Fornell-Larcker	22
Tabela VI - Rácio HTMT	22
Tabela VII - Estatística descritiva das variáveis latentes do modelo (N = 1062)	23
Tabela VIII - <i>Variance Inflation Factor</i> (VIF)	24
Tabela IX- R^2 e R^2 ajustado das variáveis latentes endógenas do modelo	24
Tabela X - Resultados da avaliação do modelo estrutural (N=1062).....	25
Tabela XI - Resultados das análises adicionais I do modelo estrutural (N=1062)	29
Tabela XII – Resultados das análises adicionais II do modelo considerando PME vs. grandes empresas	31
Tabela XIII – Resultados das análises adicionais II do modelo considerando mulheres vs. homens	32

LISTA DE ABREVIATURAS

AVE - *Average variance extracted*;

CB-SEM – Método baseado na covariância (*covariance-based*);

CEO – *Chief Executive Officer*;

CSH – Confiança no superior hierárquico;

HTMT - *Heterotrait-monotrait*;

IS – Intenção de saída;

MF – Métricas financeiras;

MNF – Métricas não financeiras;

PLS-SEM - Método dos mínimos quadrados parciais (*partial least squares*);

PME – Pequenas e médias empresas;

QF – Qualidade do *feedback*;

SEM – Modelo de equações estruturais (*structural equation model*);

SPE – Avaliação de performance subjetiva (*subjective performance evaluation*);

ST – Satisfação no trabalho;

VIF - *Variance inflation factor*.

1. INTRODUÇÃO

Devido ao contexto económico extremamente competitivo que se tem observado ao longo dos anos, as organizações depararam-se com a necessidade de prestar especial atenção aos diferentes tipos de métricas que selecionam para avaliar os gestores dadas as inconsistências verificadas no uso exclusivo de métricas financeiras (MF). As MF são indicadores baseados em dados contabilísticos históricos e, por isso, são muitas vezes interpretadas como indicadores incompletos e inadequados para a definição e mensuração de objetivos estratégicos futuros (Hoque et al., 2001; Sliwka, 2002).

Com o decorrer do tempo, as organizações passaram progressivamente a adotar sistemas multidimensionais de avaliação de performance e de remuneração dos gestores, baseados no *balanced scorecard*, proposto por Kaplan & Norton (1992), combinando assim as MF tradicionais com métricas não financeiras (MNF) e intensificando a relevância das últimas nos sistemas referidos (Lau, 2011; Lau & Tan, 2012). As MNF permitem que a avaliação do trabalhador seja realizada de uma forma mais completa e versátil, dado que as mesmas podem ser ajustadas ao contexto e funções que o trabalhador desempenha dentro da organização (Lau, 2011; Lau & Sholihin, 2005).

Em consequência do crescente destaque das MNF, alguns autores identificaram a necessidade de analisar os efeitos do seu uso nos sistemas de avaliação de performance e os impactos nos comportamentos dos trabalhadores, uma vez que esses sistemas estão, geralmente, relacionados com as suas remunerações e possíveis incentivos. Escolher um tipo de métricas inadequado pode levar a reações negativas por parte dos trabalhadores e, conseqüentemente, prejudiciais para a organização (Lau, 2011; Lau & Sholihin, 2005).

Lau (2011) não só considera que o efeito isolado das MNF deve ser investigado devido à sua predominância em sistemas como o *balanced scorecard*, dado que estão presentes em três das quatro perspetivas, como também afirma que a utilização de sistemas de avaliação de performance que engloba os dois tipos de métricas (MF e MNF) pode ser adequada numa perspetiva organizacional, porém pode não ser tão eficiente para avaliar a performance dos gestores.

Assim, alguns autores procuraram evidências acerca da forma como os trabalhadores reagem à avaliação de performance realizada com base nas MNF. Por exemplo, Lau & Sholihin (2005) analisaram qual o impacto da utilização de MNF na satisfação dos trabalhadores, quer diretamente quer por meio da influência da confiança no superior hierárquico (CSH) e da justiça nos processos de avaliação. Num estudo posterior, Lau (2011) explorou de que forma a utilização de MNF influencia a performance dos gestores através da clareza nas funções transmitida aos mesmos. No entanto, com o intuito de aprofundar a literatura relativa ao tema das MNF, ambos os estudos sugerem como investigação futura a inclusão de outras variáveis intermediárias para além das consideradas.

Neste sentido, o presente estudo pretende avaliar a relação entre o uso de MNF (para efeitos da avaliação de performance dos gestores) e a intenção que os trabalhadores demonstram em abandonar a sua organização atual. É espectável que esta relação se desenvolva por intermédio da perceção dos gestores quanto à qualidade do *feedback* (QF) recebido dos superiores hierárquicos, pela confiança que sentem pelos mesmos e pelo nível de satisfação que os gestores sentem em relação ao seu trabalho. Para tal, recorreu-se a um questionário online, realizado entre 2016 e 2017, dirigido aos gestores de empresas portuguesas, a partir do qual foram consideradas como válidas para o efeito da realização deste estudo 1062 respostas, correspondendo a uma taxa de resposta de 11,7%. Posteriormente, os dados obtidos foram analisados através de um modelo de equações estruturais segundo o método dos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), utilizando o software SmartPLS 4.0.

Através dos resultados do estudo, não foi possível concluir empiricamente a existência de relação entre o uso das MNF tanto com a QF produzido como com a CSH. Quanto à relação entre a QF e a CSH, os resultados indicam que a mesma é positiva, sugerindo que, quando os trabalhadores percecionam a QF que recebem como alta, a sua CSH também se intensifica. Por sua vez, tanto a QF como a CSH estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho (ST) manifestada pelos gestores. Os resultados revelam ainda que quando os gestores se sentem mais satisfeitos com o trabalho que desenvolvem tendem a revelar uma menor intenção de sair da organização e de procurar novas oportunidades profissionais.

Para além disso, a partir das análises adicionais, foi possível concluir que: (i) ao analisar MNF específicas, tal como o número de reclamações dos clientes e o nível de satisfação dos funcionários, as mesmas estão positivamente relacionadas com a QF percebida pelos gestores; (ii) nas grandes empresas, a QF fornecido pelo superior hierárquico é deteriorada quando estes recorrem a MNF na avaliação de performance dos subordinados, em oposição aos resultados encontrados na análise inicial bem como os obtidos para as pequenas e médias empresas (PME). É de referir que os resultados das análises de PME e de sexo estão em conformidade com análises principais.

Os resultados obtidos ao longo desta dissertação contribuem para a literatura existente e podem ser importantes para uma melhor compreensão quanto à escolha do tipo de métricas utilizado na avaliação de performance dos gestores. Uma vez que o estudo explora o efeito da utilização de MNF na avaliação da performance, proporciona, ao superior hierárquico, uma visão mais ampla de como os gestores subordinados reagem à implementação deste tipo de métricas, através da perceção sobre a QF que transmitem e da confiança que fomentam, com o intuito de aumentar a satisfação, cativar e reter estes gestores.

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos: no primeiro capítulo é apresentado um breve resumo do trabalho; no segundo encontra-se a revisão de literatura efetuada, onde são desenvolvidas as hipóteses de investigação. O terceiro capítulo contempla uma descrição da metodologia escolhida para recolha dos dados utilizados, bem como uma descrição das variáveis e do modelo alvo do estudo. Seguidamente, no quarto capítulo são apresentadas as análises realizadas e discutidos os resultados das mesmas. Por fim, o quinto capítulo diz respeito às conclusões da dissertação, limitações encontradas e pistas de investigação futura.

2. REVISÃO DE LITERATURA E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

2.1. Sistemas de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho configura um elemento importante para as organizações. Através deste processo, as organizações conseguem identificar pontos fortes e fracos no desempenho dos trabalhadores, de forma a corrigir e a melhorar futuramente os níveis de performance e a reter bons colaboradores (Alves & Lourenço, 2023; Baker et al., 1988; Murphy, 2020). Além disso, a avaliação de desempenho funciona como um mecanismo de motivação e, conseqüentemente, influencia os comportamentos e atitudes dos trabalhadores uma vez que os mesmos atribuem uma elevada relevância ao processo de avaliação de desempenho pois, geralmente, está associado a possíveis atribuições de incentivos e recompensas (Alves & Lourenço, 2023; Baker et al., 1988; Lau & Buckland, 2001; Lau & Sholihin, 2005; Murphy, 2020).

Desta forma, as organizações desenham e implementam sistemas com o intuito de mensurar os objetivos propostos e avaliar o desempenho dos trabalhadores (Murphy, 2020). Os sistemas de avaliação de desempenho podem ser agrupados consoantes as suas características e tipo de métricas utilizadas, como por exemplo a objetividade e formalidade.

Quanto à objetividade das métricas, os sistemas podem ser caracterizados como objetivos ou subjetivos. Um sistema de avaliação objetivo tem como base a utilização de métricas objetivas, isto é, métricas que se referem a informações diretamente retiradas de dados existentes sem serem influenciados pelo superior hierárquico (Alves & Lourenço, 2023). Por oposição, um sistema de avaliação subjetivo pressupõe uma avaliação com base nas perceções e no julgamento do superior hierárquico acerca da performance do trabalhador, sem recorrer a dados de terceiros (Alves & Lourenço, 2023; Dai et al., 2018; Gibbs et al., 2004; Woods, 2012).

Relativamente à formalidade, a sua presença nos sistemas de avaliação de performance implica a definição explícita dos objetivos a atingir, por parte do superior hierárquico, bem como a medição da performance dos trabalhadores com base em métricas quantitativas e convenientemente estipuladas (Hartmann & Slapnicar, 2009).

Conforme Murphy (2020), este tipo de sistemas engloba avaliações de desempenho dos trabalhadores periódicas, sessões formais de partilha de *feedback* sobre os níveis de performance atingidos e a utilização dessas avaliações em decisões como a atribuição de incentivos, aumentos salariais, entre outros. Contrariamente, nos sistemas de avaliação informais observa-se a existência de objetivos qualitativos e implícitos que, muitas vezes, são mensurados de acordo com métricas subjetivas e qualitativas (Hartmann & Slapnicar, 2009). Ainda, relativamente ao tipo de métricas, Franco-Santos et al. (2012) apresentam, o conceito de sistema de avaliação de desempenho contemporâneo. Segundo os autores, os sistemas contemporâneos compreendem a utilização simultânea de MF e MNF para mensurar os objetivos, como é o caso do *balanced scorecard*.

Neste sentido, torna-se necessário que as organizações desenvolvam sistemas de avaliação de desempenho com as características adequadas para mensurar a performance dos trabalhadores de forma a que este processo se transforme numa mais valia para ambas as partes. Para tal, é igualmente importante que ponderem com atenção o tipo de métricas escolhido uma vez que optar por um tipo de métricas inadequado pode provocar reações negativas por parte dos gestores e, conseqüentemente, prejudiciais para a organização como um todo (Lau, 2011; Lau & Sholihin, 2005).

Assim, a presente dissertação dedica-se ao estudo de um tipo de métricas em específico, MNF, devido ao seu crescente destaque resultante da adoção por parte das organizações de sistemas como *balanced scorecard* (Lau, 2011; Lau & Sholihin, 2005). Lau (2011) afirma que o efeito isolado das MNF deve ser considerado em especial uma vez que as mesmas constam em três das quatro perspetivas dos sistemas como o *balanced scorecard*, bem como defende que, do ponto de vista da performance do gestor, este tipo de sistemas de avaliação de performance que contemplam os dois tipos de métricas (MF e MNF) pode ser não ser tão eficiente como do ponto de vista da performance organizacional.

2.2. A utilização de métricas não financeiras

Ao longo dos anos, as organizações têm-se deparado progressivamente com ambientes cada vez mais competitivos, pelo que se torna importante implementar novas estratégias e elevar o nível de inovação. Paralelamente, os sistemas de avaliação de performance e os planos de remuneração dos gestores devem acompanhar esta evolução, e devem ser adaptados de forma a incluir novos tipos de métricas mais relevantes a esta nova realidade (Kaplan & Norton, 1992, 1993; Said et al., 2003; Sliwka, 2002).

Para além da sua principal função, mensurar o desempenho do trabalhador, as métricas proporcionam, igualmente, aos subordinados informações relativas às suas funções, responsabilidades bem como quais as metas a atingir e de que forma devem focar a sua atenção, tempo e esforço (Lau, 2011). As métricas podem ser divididas em dois grupos distintos: as MF e as MNF. Por um lado, as MF são baseadas em dados contabilísticos históricos e reportam, em termos monetários, os resultados obtidos provenientes das ações tomadas anteriormente. São exemplos de MF o resultado líquido, *earnings per share*, *return on investment* (Kaplan & Norton, 1992, 1993). Por outro lado, as MNF fornecem informação incremental relativamente a fatores estratégicos cruciais, que não são observáveis através das MF. São exemplos de MNF a quota de mercado, a qualidade do produto, a satisfação do cliente e a satisfação do subordinado, entre outras (Ittner et al., 2003; Kaplan & Norton, 1992; Lau & Sholihin, 2005; Said et al., 2003).

Os sistemas de avaliação de performance bem como os planos de remuneração dos gestores baseados exclusivamente em MF, usados até então, não são funcionais para os objetivos estratégicos, e podem levar a falsas conclusões relativamente aos processos de melhoria futura e inovação (Ittner et al., 1997; Kaplan & Norton, 1992, 1993; Sliwka, 2002). Segundo Sliwka (2002), as MF são indicadores desfasados no tempo uma vez que apenas permitem medir o efeito de uma decisão estratégica em períodos futuros à sua implementação, sugerindo as MNF como indicadores mais adequados para mensurar o desempenho na vertente estratégica. Adicionalmente, alguns autores consideram as MF como limitadas, muitas vezes incompletas e que não fornecem indicações de como podem os gestores melhorar no futuro (Hoque et al., 2001; Kaplan & Norton, 1992, 1993).

Neste sentido, Kaplan & Norton (1992) desenvolveram o *Balaced Scorecard*, um sistema de gestão estratégica que combina os dois tipos de métricas (MF e MNF) e fornece uma visão mais completa através de 3 perspectivas adicionais (cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento) relativamente à performance organizacional, para além da tradicional perspectiva financeira (Kaplan & Norton, 1992, 1996). Ao nível da avaliação de performance e da remuneração dos gestores, um número crescente de organizações começou a optar por sistemas baseados no *Balaced Scorecard* e, conseqüentemente, a incorporar as MNF nos seus sistemas de avaliação, com o intuito de colmatar as inconsistências encontradas no uso exclusivo de MF (Ittner et al., 1997; Kaplan & Norton, 1992, 1993; Lau & Sholihin, 2005).

A utilização de MNF confere diversas vantagens. Uma vez que não são mensuradas em termos monetários, as MNF podem ser expressas através de diversas formas assumindo uma maior variedade e adaptabilidade ao contexto laboral dos trabalhadores (Lau, 2011; Lau & Sholihin, 2005). Lau (2011) destaca ainda a variedade das MNF em termos temporais dado que as mesmas estão geralmente menos ligadas ao processo anual dos relatórios financeiros. Menores restrições impostas pelas normas contabilísticas e regulamentação quanto à sua apresentação também constitui uma vantagem na utilização deste tipo de métricas. Desta forma, torna-se possível desenvolver métricas tanto de curto-prazo como de médio/longo prazo com o intuito de se adaptarem a situações específicas do contexto da organização.

Por fim, a avaliação de desempenho com base neste tipo de métricas possibilita que o gestor seja avaliado de uma forma mais ampla e considerando diferentes dimensões do seu desempenho, o que não é possível de atingir com o uso exclusivo de MF dado que alguns aspetos não são mensuráveis em termos monetários. As MNF são, então, percecionadas como métricas com maior relevância e significado (Lau, 2011; Lau & Sholihin, 2005).

2.3. *Qualidade do feedback*

O *feedback* refere-se à informação que os superiores hierárquicos fornecem aos colaboradores acerca dos níveis de performance que os mesmos atingem num dado período de tempo, e indica o grau de sucesso no cumprimento dos objetivos estabelecidos (Hartmann & Slapnicar, 2009; Ilgen et al., 1979; Rosen et al., 2006; Tziner & Latham, 1989).

Em regra, a partilha do *feedback* de performance entre o superior hierárquico e o trabalhador pode ocorrer em diversos momentos, como por exemplo no dia-a-dia, como conversas informais, entre outros, para além das sessões formais para o efeito (Steelman et al., 2004). Steelman et al. (2004) afirmam que, para compreender melhor a dinâmica do *feedback* dentro de uma organização, é importante observar o ambiente em que ocorre a partilha de *feedback* (*feedback environment*), isto é, as interações entre subordinado e superior hierárquico presentes no dia-a-dia, para além dos aspetos formais da avaliação de desempenho. Assim, *feedback environment*, torna-se relevante tanto na perspetiva do trabalhador, uma vez que influencia a forma como este percebe e utiliza o *feedback* recebido, como da perspetiva do superior hierárquico, ajudando a proporcionar um *feedback* com maior qualidade e significado (Anseel & Lievens, 2007; Steelman et al., 2004).

A QF reflete o valor informacional da mensagem que o trabalhador percebe, sendo considerado um *feedback* de boa qualidade aquele que disponibiliza, de forma detalhada e consistente ao longo do tempo, informação relativa aos objetivos da organização, às expectativas que a organização detém sobre o subordinado, aos requisitos das tarefas designadas assim como sugestões para atingir níveis de performance mais elevados no futuro (Alves & Lourenço, 2023; Hall, 2008; Hartmann & Slapnicar, 2009; Ilgen et al., 1979; Steelman et al., 2004). Este elemento é essencial num processo de avaliação de desempenho uma vez que possibilita ao subordinado ter uma visão atual do seu desempenho, identificar os seus pontos fortes e fracos bem como fornece orientações de como melhorar a performance de futuro (Alves & Lourenço, 2023; Hartmann & Slapnicar, 2009; Rosen et al., 2006; Zábajník, 2014).

Considerando a relação entre a utilização de métricas na avaliação de performance e a QF, Alves & Lourenço (2023) concluíram que a avaliação de performance subjetiva (SPE) está negativamente relacionada com a QF fornecido. Isto é, quando a avaliação não é feita com recurso a métricas objetivas (MF ou MNF), que não se referem à informação recolhida de dados existentes e são influenciadas pelo julgamento do superior hierárquico, a QF percebida pelos subordinados deteriora. No entanto, os mesmos autores demonstram que este efeito é atenuado quando a SPE é usada em conjunto com medidas objetivas de desempenho. Na mesma linha de pensamento, Hartmann & Slapnicar (2009) defendem que o uso formal de métricas na avaliação de performance, independentemente da sua natureza (MF ou MNF), está positivamente relacionado com a QF produzido, dado que este tipo de sistemas define especificamente os aspetos da performance sob alvo de avaliação. Assim, torna-se expectável que a avaliação de performance baseada em MNF, como um elemento integrante da avaliação objetiva de performance, produza um *feedback* de alta qualidade.

Com base nos argumentos apresentados, será testada a primeira hipótese:

H1: A utilização de MNF está positivamente relacionada com a QF.

2.4. *Confiança no superior hierárquico*

A CSH pode ser entendida como a confiança que os trabalhadores possuem sobre os seus superiores hierárquicos ou, por outras palavras, a confiança que os trabalhadores depositam sobre as intenções dos seus superiores no que concerne à sua carreira profissional e posição dentro da organização (Hartmann & Slapnicar, 2009; Hopwood, 1972; Lau & Buckland, 2001; Read, 1962).

A CSH tem assumido um papel fundamental no processo da avaliação de desempenho dentro de uma organização, sendo que diversos autores se dedicaram a investigar de que forma e quais os aspetos dos sistemas de avaliação de desempenho que impactam a CSH (Alves & Lourenço, 2023; Hartmann & Slapnicar, 2009; Lau & Buckland, 2001; Lau & Sholihin, 2005). Segundo Lau & Buckland (2001), a avaliação de desempenho é um processo bastante valorizado por parte dos trabalhadores pois,

geralmente, está associado a sistemas de incentivos, aumentos salariais, promoções, entre outros, pelo que a forma como é implementado influencia a percepção de confiança nos mesmos. Estes autores sugerem que, num cenário em que os trabalhadores não confiam no sistema de avaliação de desempenho, é muito provável que a relação com o superior hierárquico seja negativamente afetada, dado que os trabalhadores consideram estes últimos os responsáveis pela elaboração do processo. Contrariamente, quando os trabalhadores demonstram confiança nas suas avaliações de performance, os mesmos são mais suscetíveis de terem uma maior confiança no seu superior hierárquico. Neste sentido, torna-se fundamental que as organizações desenhem e implementem sistemas de avaliação de performance com o intuito de fomentar um ambiente de confiança, bem como devem dar especial atenção ao tipo de métricas que consideram (Lau & Sholihin, 2005; Tan & Lau, 2012).

Hartmann & Slapnicar (2009) concluíram que o uso formal de sistemas de avaliação de desempenho, isto é, sistemas em que os superiores hierárquicos explicam os objetivos de uma forma clara e medem o desempenho do trabalhador mediante um conjunto de métricas claras e bem definidas, quer sejam MNF ou MF, está associada a maiores níveis de CSH. No entanto, ao analisar especificamente a relação entre o tipo de métricas utilizado pelo superior hierárquico e a confiança que os subordinados detêm sobre estes, os resultados de estudos existentes na literatura revelam uma certa ambiguidade. Por um lado, Lau & Buckland (2001) e Ross (1994) demonstram que o uso de MF está associado a maiores níveis de confiança quando comparado com o uso de MNF, uma vez que os trabalhadores consideram este tipo de métricas mais objetivas e fiáveis. Porém, num estudo posterior, Lau & Sholihin (2005) demonstram que existe uma maior confiança na relação subordinado-superior hierárquico quando este último opta por utilizar MNF, em vez de MF, nos sistemas de avaliação de performance. Do ponto de vista dos colaboradores, os mesmos consideram este tipo de medidas como justas. Do ponto de vista do superior hierárquico, as MNF proporcionam uma avaliação mais abrangente, completa e flexível da performance do subordinado, o que não é passível de ser atingido com o uso de MF.

Para além de considerar diferentes tipos de métricas na avaliação de performance dos trabalhadores, os superiores hierárquicos devem priorizar igualmente transmitir um

feedback com uma qualidade elevada aos seus trabalhadores, com o intuito de aumentar a confiança dos mesmos. Segundo Peterson & Behfar (2003), o *feedback* fornecido por parte dos superiores hierárquicos pode ser entendido como meio de confiança entre os superiores e os seus trabalhadores. Quando os trabalhadores demonstram confiança nos seus superiores hierárquicos, os primeiros esperam que os seus interesses sejam promovidos e defendidos, pelo que, entendem a tentativa de fornecer um *feedback* de alta qualidade por parte do superior como uma intenção de ajuda, fortalecendo o vínculo entre as duas partes (Coletti et al., 2005; Read, 1962). A literatura existente sugere uma relação positiva entre as duas variáveis, *feedback* e a CSH, o que significa que os subordinados tendem a confiar mais no seu superior quando percebem o *feedback* que recebem como de alta qualidade (Alves & Lourenço, 2023; Coletti et al., 2005; Hartmann & Slapnicar, 2009).

Atendendo à discussão apresentada, as hipóteses a serem estudadas serão seguintes:

H2: A utilização de MNF está positivamente relacionada com a CHS.

H3: A QF está positivamente relacionada com a CHS.

2.5. Satisfação no trabalho

A ST é definida como um estado emocional positivo decorrente da avaliação do trabalhador ou das suas experiências profissionais (Locke, 1976). Tett & Meyer (1993) descrevem a ST como o vínculo emocional que o trabalhador estabelece com o seu trabalho, abrangendo tanto um ponto de vista global bem como elementos específicos, como por exemplo a supervisão.

A CSH está relacionada com o ambiente de trabalho em que os subordinados se inserem, bem como com o nível de comunicação o que poderá, eventualmente, afetar o seu estado de satisfação (Lau et al., 2008). Quando os subordinados e os superiores hierárquicos estão inseridos em ambientes de trabalho onde predomina a confiança, ambas as partes tendem a sentir-se mais à vontade para se expressarem e partilharem as suas opiniões conduzindo a menos stress, conflitos, frustração e, conseqüentemente, a

uma maior ST (Lau et al., 2008; Lau & Sholihin, 2005). Por oposição, em ambientes com menos abertura para comunicar livremente, é mais provável que os subordinados confiem menos nos seus superiores, o que pode resultar em maiores níveis de stress, ansiedade e frustração, prejudicando a ST (Lau et al., 2008; Lau & Buckland, 2001). Para além disso, Lau & Sholihin (2005) analisaram o impacto da utilização de métricas (MF e MNF) para a avaliação de performance individual na satisfação dos trabalhadores, onde não só concluíram a existência de uma relação positiva entre a utilização de MNF e a ST, como deduziram que a mesma é mediada pela variável CSH. Ao percecionarem os seus superiores hierárquicos como fidedignos por recorrerem a MNF na avaliação de performance, os colaboradores depositam uma maior confiança nos mesmos e, conseqüentemente, a comunicação entre ambas as partes melhora levando a uma maior ST (Lau & Sholihin, 2005).

Na mesma linha de raciocínio, Steelman et al. (2004) sugerem que, quando os subordinados percecionam o ambiente de *feedback* onde estão inseridos como positivo, consideram o superior hierárquico como uma fonte credível e entendem o *feedback* que recebem como sendo de qualidade, originando uma maior ST. Posto isto, é espectável que exista uma relação entre a QF e a ST, entre a CSH e a ST e que as mesmas sejam positivas.

Desta forma, as próximas hipóteses a testar serão:

H4: A QF está positivamente relacionada com a ST.

H5: A CSH está positivamente relacionada com a ST.

2.6. *Intenção de saída*

Sair de uma organização implica, em regra, o término de um contrato de trabalho entre um a empresa e o seu trabalhador. Desta forma, a intenção de saída (IS) diz respeito à vontade voluntária expressa por parte do trabalhador de sair da organização (Tett & Meyer, 1993). O facto de ser uma escolha voluntária configura um aspeto crucial, pois apenas são consideradas as decisões de saída tomadas pelo colaborador e não aquelas impostas pela própria organização, como é o caso dos despedimentos (Tett & Meyer, 1993).

Para as organizações a IS manifestada pelos colaboradores deve ser tida em conta como um aspeto importante. Segundo Hui et al. (2007), os colaboradores demonstram uma menor vontade de sair da organização quando se sentem valorizados e apoiados pela mesma. Os autores afirmam ainda que, quanto mais os trabalhadores tencionam ficar na sua atual organização, maior é a vontade que demonstram em investir na organização e em elevar o seu desempenho.

A IS está relacionada com ambiente de trabalho no qual os subordinados se inserem assim como com as experiências que vivenciam no trabalho, sendo o nível de satisfação percecionado por estes como um fator significativo (Hui et al., 2007; Joo et al., 2015; Lambert et al., 2001). As evidências na literatura indicam que a ST está negativamente associada com a IS, ou seja, quando os colaboradores estão satisfeitos com o seu ambiente de trabalho e a sua experiência é positiva, tencionam permanecer por mais tempo na organização e não procuram novas oportunidades profissionais (Egan et al., 2004; Hui et al., 2007; Joo et al., 2015; Tett & Meyer, 1993). Assim, os superiores hierárquicos devem focar-se em melhorar o ambiente de trabalho de forma a aumentar a satisfação dos subordinados e, posteriormente, diminuir a sua vontade de abandonar a organização.

Na sequência da discussão apresentada, a última hipótese a testar será:

H6: A ST está negativamente relacionada com a IS.

Em suma, a Figura 1 contempla o modelo teórico a ser testado.

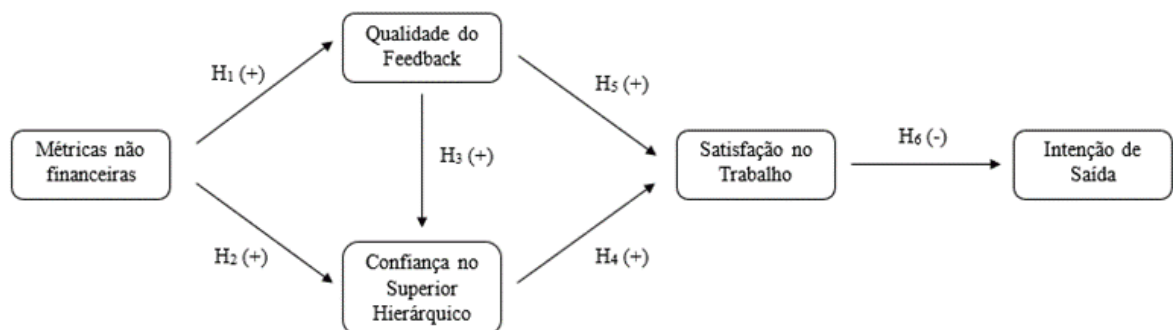


Figura 1 – Modelo proposto para análise

3. METODOLOGIA

3.1. Método de recolha da informação

Os dados utilizados para testar as hipóteses apresentadas no capítulo anterior foram obtidos através de um questionário online realizado entre 2016 e 2017, no âmbito de um projeto de investigação mais amplo acerca da utilização de incentivos em empresas portuguesas (Alves, 2018). O questionário foi dirigido aos gestores de pequenas, médias e grandes empresas portuguesas.

Dos 9085 pedidos de participação enviados foram recebidas 1738 respostas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 19,1%. No entanto, serão apenas consideradas como válidas para efeitos deste estudo 1062 respostas, obtendo assim uma taxa de resposta final de 11,7%. Esta restrição da amostra advém de: (i) exclusão de respostas em que o peso das MNF no cálculo da remuneração variável é superior a 100%, (ii) respostas incompletas.

A Tabela I apresenta a estatística descritiva para as variáveis demográficas das respostas consideradas como válidas. É possível constatar que, em média, os indivíduos têm 45 anos, sendo que o mais novo tem 21 anos e o mais velho 73 anos. Em termos profissionais, observa-se que os indivíduos possuem, em média, 22 anos de experiência profissional, 12 anos de experiência no cargo que desempenham e estão inseridos em empresas com uma média de 214 trabalhadores.

Tabela I - Estatística descritiva das variáveis demográficas (N=1062)

Variável	Média	Mediana	Máximo	Mínimo	Desvio Padrão
Idade	44,51	43	73	21	8,97
Nº de anos de experiência profissional	21,95	20	55	1	9,21
Nº de anos de experiência no cargo	11,55	10	52	1	7,86
Dimensão da empresa	214,24	68	7388	10	630,98

É de referir, ainda, que mais de metade da amostra (68,2%) é composta por indivíduos do sexo masculino e 84,8% possuem, pelo menos, licenciatura (Figura 2). Em termos geográficos, mediante a Figura 3, verifica-se que uma maior concentração das empresas seleccionadas na amostra atuam na área de Lisboa (31,3%).

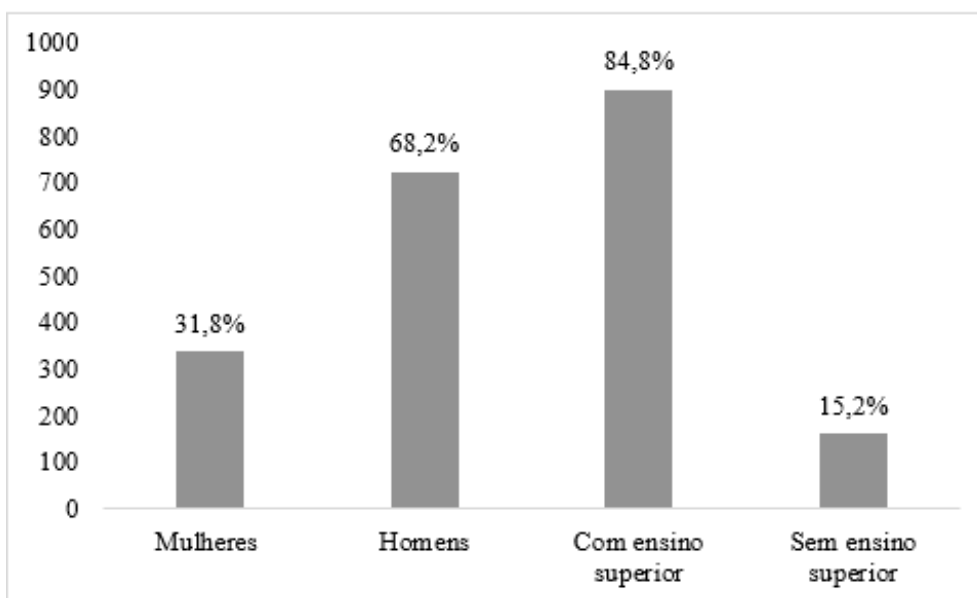


Figura 2 – Características demográficas da amostra (N=1062)

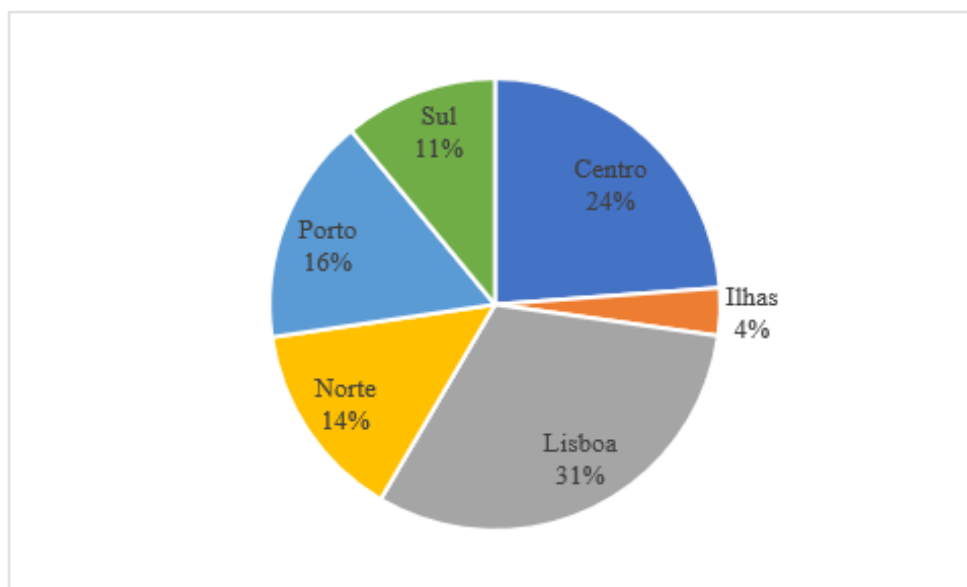


Figura 3 – Localização das empresas da amostra (N=1062)

3.2. Descrição das variáveis

O presente estudo contempla as variáveis seguintes: MNF, QF, CSH, ST e IS. A Tabela II apresenta o resumo das variáveis mencionadas bem como a escala, limites e fontes das mesmas.

No que diz respeito à variável MNF (desenvolvida por Alves, 2018), foi solicitado aos participantes que indicassem, a partir de uma lista de diversas métricas, o peso em percentagem que cada uma tem na sua fórmula de cálculo da remuneração variável, isto é, indexada ao desempenho. Posteriormente, a variável final foi obtida mediante a soma dos pesos indicados de todas as MNF (representada por 1 item: mettotal), podendo variar entre 0% e 100%.

A QF foi avaliada mediante 4 questões (representada por 4 itens: fbquala, fbqualb, fbqualc e fbquald), onde foi pedido aos indivíduos que indicassem de acordo com uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 = Discordo totalmente a 5 = Concordo totalmente) o nível de concordância com cada um dos itens. Este construto foi anteriormente utilizado por Hartmann & Slapnicar (2009) e Steelman et al. (2004).

A variável CSH foi medida através de 3 questões (representada por 3 itens: trusta, trustb e trustc), com uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 = Discordo totalmente a 5 = Concordo totalmente), em que respondentes deveriam indicar o grau de concordância com cada um dos itens apresentados. Este item foi anteriormente utilizado na literatura no âmbito das áreas da psicologia e da contabilidade (Hartmann & Slapnicar, 2009; Read, 1962).

Quanto à variável ST (representada por 1 item: satger), foi solicitado aos participantes que indicassem, numa questão, o nível geral de satisfação mediante uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 = Muito insatisfeito a 5 = Muito satisfeito). Este item foi anteriormente utilizado por Trevor (2001) e Wanous et al. (1997) no âmbito da literatura nas áreas da psicologia e da gestão.

Por fim, para medir a IS foram utilizados 3 itens (trunova, turnovb, probnvemp) retirados do *Michigan Organizational Assessment Questionnaire* desenvolvido por

Cammann et al. (1979). As duas primeiras questões tiveram por base uma escala de *Likert* de 7 pontos com um intervalo entre 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente. Quanto à última questão, a mesma teve por base uma escala de *Likert* de 7 pontos com limites entre 1 = nada provável e 7 = extremamente provável.

Tabela II- Sumário das variáveis e respetivas escalas

Variável	Itens	Escala	Limites	Fonte
MNF	1	Escala de rácio	0% a 100%	Alves (2018)
QF	4	Escala de Likert de 5 pontos	“Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”	Hartmann & Slapnicar (2009) Steelman et al. (2004)
CSH	3	Escala de Likert de 5 pontos	“Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”	Hartmann & Slapnicar (2009) Read (1962)
ST	1	Escala de Likert de 5 pontos	“Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”	Trevor (2001) Wanous et al. (1997)
IS	3	Escala de Likert de 7 pontos	“Discordo totalmente” a “Concordo totalmente” “Nada provável” a “Extremamente provável”	Cammann et al. (1979)

3.3. Modelo

Com o objetivo de testar as hipóteses formuladas e o modelo teórico apresentado no capítulo anterior, foi utilizado o modelo de equações estruturais (SEM), nomeadamente, o PLS-SEM através da versão mais recente do *software* SmartPLS 4.0.

A escolha pelo método PLS-SEM prende-se pelo facto de o estudo ter como objetivo a previsão e exploração de teorias, ao invés do método CB-SEM (*covariance-based SEM*) cujo objetivo é a confirmação de teorias (Hair et al., 2011, 2017). Adicionalmente, o método PLS-SEM oferece uma maior flexibilidade no que concerne ao tamanho da amostra, complexidade do modelo bem como permite a utilização de variáveis latentes que apresentem um número reduzido de itens (1 ou 2 itens), em

oposição ao método CB-SEM que requer o cumprimento de um conjunto de pressupostos como, por exemplo, a dimensão mínima da amostra (Hair et al., 2011, 2017).^{1,2}

Em relação ao tamanho da amostra, a *rule of thumb* estipula que a amostra utilizada tem de ser igual ou superior a 10 vezes o maior número de caminhos estruturais orientados a uma variável latente do modelo (Hair et al., 2017). Tendo em conta o modelo apresentado na Figura 1, verifica-se que as variáveis CSH e ST são as que contam com mais caminhos estruturais apontados, ambas com 2 caminhos. Neste sentido, a amostra deve conter pelo menos 20 observações, o que tal se verifica dado que o número total de observações da amostra é de 1062.

O método de PLS-SEM compreende a análise de dois modelos: modelo de medição (*outer model*) e modelo estrutural (*inner model*). O primeiro modelo estabelece as relações entre as variáveis latentes e os itens/variáveis observadas correspondentes, sendo cada uma das variáveis latentes classificada como reflexiva, neste estudo, uma vez que reflete os efeitos dos itens que estão associados. O segundo modelo representa as relações que as variáveis latentes estabelecem entre si (Hair et al., 2011).

Adicionalmente, a análise realizada segundo este método contempla duas fases. Na primeira fase, considerando o modelo de medição reflexivo, analisa-se a confiabilidade e validade dos construtos do modelo. Na segunda fase, tendo em conta o modelo estrutural, serão testadas as hipóteses formuladas através de um processo de *bootstrapping* (Hair et al., 2011).³

¹ Variáveis latentes/constructos correspondem a variáveis que medem conceitos teóricos que são medidas indiretamente através das variáveis manifestas/observáveis. Variáveis manifestas/observáveis dizem respeito aos “dados brutos” diretamente observáveis, como por exemplo as respostas recolhidas de um questionário, são ainda designadas como itens (Hair et al., 2018, 2022).

² Apesar de certos autores indicarem o método CB-SEM como o mais indicado para estudos que contemplem amostras com um grande número de observações (como é o caso do presente estudo), outros investigadores sugerem que este critério não deve ser o único a ser ponderado.

³ Mediante o processo de *bootstrapping*, são geradas subamostras com observações retiradas aleatoriamente do conjunto original de dados (com substituição). A subamostra é posteriormente utilizada para estimar o modelo de PLS-SEM. Este processo é repetido até que seja criado um número elevado de subamostras aleatórias (Becker et al., 2023; Davison & Hinkley, 1997; Efron & Tibshirani, 1993; Hair et al., 2022).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Avaliação do modelo de medição

A avaliação do modelo de medição tem como principal objetivo aferir a qualidade do modelo bem como verificar se as variáveis escolhidas são confiáveis e válidas. Para tal, é necessário analisar um conjunto de elementos relativos à confiabilidade da consistência interna (*internal consistency reliability*), que avalia o nível de confiança das variáveis latentes; à validade convergente (*convergent validity*), que indica se a variável latente converge para explicar a variância dos itens correspondentes; e à validade discriminante (*discriminant validity*), que avalia se uma variável latente é empiricamente distinta das restantes (Hair et al., 2011, 2017, 2019).

Para analisar a confiabilidade da consistência interna das variáveis latentes QF, CSH e IS, observou-se o conjunto de critérios: *cronbach alpha*, *composite reliability (rho_a)* e *composite reliability (rho_c)*. Por um lado, *cronbach alpha* assume que todos os itens são igualmente fiáveis e, por isso, é visto como um critério menos preciso produzindo, normalmente, valores inferiores. Por outro lado, a *composite reliability (rho_c)* pondera os itens de acordo com os seus *loadings* e, por essa razão, tende a apresentar valores superiores aos de *cronbach alpha*. Neste sentido, a literatura existente sugere analisar a *composite reliability (rho_a)*, cujos valores, geralmente, situam-se entre os critérios *cronbach alpha* e *composite reliability (rho_c)*, constituindo uma boa representação da confiabilidade da consistência interna (Hair et al., 2011, 2019). Pode-se observar na Tabela III que os três critérios mencionados apresentam valores acima de 0,7 (valor mínimo esperado) para todas as variáveis cumprindo, assim, com a regra (Hair et al., 2011, 2017). Assim, é possível concluir que todas as variáveis demonstram uma elevada *construct reliability*.

De seguida, para avaliar a validade convergente das variáveis latentes QF, CSH e IS verificou-se, em primeiro lugar, se todos os itens utilizados no questionário seriam válidos para descrever a respetiva variável latente do modelo, isto é, analisaram-se os *loadings* estandardizados de cada item que representam os coeficientes associados à relação entre o item e a variável latente correspondente (Hair et al., 2011). De acordo com Hair et al. (2011) os *loadings* não devem ser inferiores a 0,7, sendo que para os estudos

com carácter exploratório o limite de 0,6 é também considerado como aceitável. Na amostra em análise, existe apenas um item com *loading* inferior a 0,7 (fbqualb = -0,261). Neste sentido, este item foi eliminado do modelo passando a variável QF a ser medida por 3 itens (fbquala com um *loading* = 0,869, fbqualc com um *loading* = 0,900 e fbquald com um *loading* = 0,812). Os restantes itens apresentam valores superiores a 0,7 cumprindo com o critério.

Ainda, observaram-se os valores do critério *average variance extracted* (AVE) – uma medida da quantidade de variância dos itens que é explicada pela variável latente – e constatou-se que, para todas as variáveis analisadas, este elemento está acima do limiar estipulado de 0,5, o que indica que cada variável latente do modelo explica mais do que metade da variância dos seus itens (Hair et al., 2017). Desta forma, é possível afirmar que, após a eliminação dos itens problemáticos, a unidimensionalidade dos construtos e a sua validade convergente foram suportadas. A Tabela III apresenta os resultados das análises descritas.

Tabela III - Resultados da análise da confiabilidade e validade das variáveis

Itens	<i>Loadings</i> estandardizados	<i>Cronbach</i> <i>Alpha</i>	<i>Composite</i> <i>reliability</i> (rho_a)	<i>Composite</i> <i>reliability</i> (rho_c)	AVE
QF		0,826	0,836	0,896	0,741
fbquala	0,865				
fbqualb	-0,261				
fbqualc	0,899				
fbquald	0,812				
CSH		0,800	0,815	0,882	0,715
trustsha	0,837				
trustshb	0,895				
trustshc	0,802				
IS		0,854	0,854	0,912	0,775
turnova	0,838				
turnovb	0,919				
probnvemp	0,883				

Nota: Esta tabela apresenta os valores dos critérios *Cronbach Alpha*, *Composite reliability* (ρ_a), *Composite reliability* (ρ_c) e AVE, após exclusão do item fbqualb.

A validade discriminante do modelo foi estudada mediante 3 critérios: *cross-loadings*, critério de Fornell-Larcker e rácio *heterotrait-monotrait* (HTMT). Começando com a análise dos *cross-loadings*, que implica que os *loadings* dos itens com a variável latente a que correspondem (valores a negrito na Tabela IV) devem ser superiores aos *loadings* com as restantes variáveis (Hair et al., 2011), é possível constatar que o modelo cumpre com o critério.

Tabela IV – *Cross-Loadings*

	MNF	QF	CSH	ST	IS
mettotal	1,000	0,020	0,004	-0,026	0,002
fbquala	0,014	0,869	0,621	0,366	-0,355
fbqualc	0,041	0,900	0,559	0,349	-0,330
fbquald	-0,006	0,812	0,490	0,303	-0,249
trustsha	0,009	0,517	0,837	0,322	-0,328
trustshb	0,004	0,619	0,895	0,404	-0,424
trustshc	-0,003	0,507	0,802	0,311	-0,281
satger	-0,026	0,396	0,412	1,000	-0,490
turnova	-0,016	-0,314	-0,364	-0,456	0,838
turnovb	0,032	-0,318	-0,346	-0,417	0,919
probnvemp	-0,009	-0,333	-0,377	-0,418	0,883

O segundo critério, Fornell-Larcker, determina que a raiz quadrada da AVE para cada uma das variáveis latentes tem de ser superior às intercorrelações com as restantes variáveis. Isto é, os valores da diagonal representados a negrito na Tabela V têm de ser superiores aos valores que estão abaixo, o que se verifica para o modelo apresentado.

Tabela V – Critério de Fornell-Larcker

	MNF	QF	CSH	ST	IS
MNF	1,000				
QF	0,020	0,861			
CSH	0,004	0,651	0,845		
ST	-0,026	0,396	0,412	1,000	
IS	0,002	-0,366	-0,412	-0,490	0,880

Por fim, o rácio HTMT representa a média das correlações heterotraço-heterométrico (ou seja, as correlações de itens entre variáveis latentes que medem fenômenos diferentes) em relação à média das correlações monotraço-heterométrico (ou seja, as correlações de itens dentro da mesma variável latente) (Henseler et al., 2015). A regra dita que os valores da tabela devem ser inferiores a 0,85 para que a validade discriminante do modelo esteja assegurada (Hair et al., 2017). Mediante a Tabela VI, observa-se o cumprimento deste critério e comprova-se, conjugando com os dois critérios anteriores, a validade discriminante do modelo.

Tabela VI - Rácio HTMT

	MNF	QF	CSH	ST	IS
MNF					
QF	0,026				
CSH	0,007	0,791			
ST	0,026	0,433	0,457		
IS	0,023	0,430	0,491	0,529	

4.2. Estatísticas descritivas das variáveis do modelo

A Tabela VII resume as estatísticas descritivas relativas às variáveis principais consideradas no modelo. Da sua observação pode-se concluir que, em média, as MNF representam 21,5% do peso na fórmula de cálculo da remuneração variável dos indivíduos, existindo casos em que representa 100%.

Adicionalmente, os resultados mostram que 50% dos indivíduos mostram-se bastante positivos no que concerne à QF que recebem dos seus superiores hierárquicos (3,73 da escala de 5 pontos). Relativamente à CSH, os indivíduos evidenciam, em média, alguma confiança no superior hierárquico dado que a média de 3,57 numa escala de 5 pontos.

Quanto à ST, os participantes revelam-se satisfeitos com o trabalho que desempenham uma vez que a média é superior ao ponto médio da escala ($4,06 > 3$). Por fim, em relação à IS, em média, os indivíduos não demonstram vontade de sair da empresa onde se inserem atualmente nem de procurar ativamente um novo trabalho num horizonte temporal de um ano, visto que a média de 2,47 é inferior ao ponto médio da escala de 4.

Tabela VII - Estatística descritiva das variáveis latentes do modelo (N = 1062)

Variável	Escala	Média	Mínimo	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Máximo	Desvio padrão
MNF	0 – 100	21,50	0	0	15	40	100	24,10
QF ⁴	1 – 5	3,73	1	3	4	4	5	0,76
CSH	1 – 5	3,57	1	3	4	4	5	0,80
ST	1 – 5	4,06	1	4	4	5	5	0,84
IS	1 – 7	2,47	1	1	2	3	7	1,50

4.3. Avaliação do modelo estrutural e discussão de resultados

Seguindo as orientações de Hair et al. (2017), começou-se por analisar a existência de colinearidade das variáveis através do indicador *variance inflation factor* (VIF), que quantifica o nível de colinearidade das variáveis. A presença de multicolinearidade poderá indicar a existência de correlação entre duas ou mais variáveis latentes do modelo, ou seja, as variáveis não são independentes entre si, o que pode afetar negativamente os resultados obtidos.

⁴ Excluindo o item fbqualb

Os valores de VIF apresentam-se abaixo de 5 para todas as variáveis o que sugere a ausência de colinearidade das mesmas (Tabela VIII).

Tabela VIII - *Variance Inflation Factor (VIF)*

	VIF
mettotal	1,000
fbquala	1,894
fbqualc	2,375
fbquald	1,733
trustsha	1,778
trustshb	2,012
trustshc	1,558
satger	1,000
turnova	1,694
turnovb	3,308
probnvemp	2,801

Posteriormente, avaliou-se o poder explicativo do modelo para cada uma das variáveis latentes endógenas, isto é, para cada uma das variáveis latentes dependentes, mediante o coeficiente de determinação (R^2) (Hair et al., 2019). Conforme Hair et al. (2011) o coeficiente pode ser considerado como substancial, moderado ou fraco quando assume os valores de 0,75, 0,50, ou 0,25, respetivamente.

Através da observação da Tabela IX conclui-se que para as variáveis QF, ST e IS o coeficiente de determinação é considerado como fraco, e para a variável CSH é considerado como moderado.

Tabela IX- R^2 e R^2 ajustado das variáveis latentes endógenas do modelo

Variável	R^2	R^2 ajustado
QF	0,000	-0,001
CSH	0,424	0,423
ST	0,198	0,197
IS	0,241	0,240

Com o objetivo de estudar as hipóteses de investigação formuladas bem como testar a significância dos coeficientes estimados, foi realizado um processo de *bootstrapping* que gera 5000 subamostras aleatórias sem reposição com base na amostra original, considerando um intervalo de confiança de 90% (Hair et al., 2017). A Tabela X apresenta o resumo dos resultados relativos aos testes de hipóteses.

Tabela X - Resultados da avaliação do modelo estrutural (N=1062)

Hipótese	Sinal esperado	Coefficiente	t-value	p-value	Resultado
H1 MNF → QF	+	0,020	0,804	0,422	Não suportado
H2 MNF → CSH	+	-0,009	0,499	0,618	Não suportado
H3 QF → CSH	+	0,651	25,240	0,000***	Suportado
H4 QF → ST	+	0,221	5,289	0,000***	Suportado
H5 CSH → ST	+	0,268	6,917	0,000***	Suportado
H6 ST → IS	-	-0,490	14,852	0,000***	Suportado

Nota: *** p-value < 0,01

A hipótese H1 estabelece que o uso de MNF na avaliação de performance está positivamente associado com a QF produzido. Os resultados do modelo demonstram que a relação entre estas duas variáveis é positiva, porém não é estatisticamente significativa (coeff. = 0,020, $p > 0,10$) e, por consequência, a hipótese não é suportada. Assim, o modelo não confirma os resultados obtidos por Alves & Lourenço (2023) e Hartmann & Slapnicar (2009) que sugerem que a utilização de vários elementos de avaliação de desempenho, de uma forma subjetiva ou objetiva, está relacionado com a QF fornecido pelo superior hierárquico aos gestores.

Relativamente à segunda hipótese que avalia a relação entre o uso de MNF e a CSH, a mesma é negativa, mas não é suportada pelo modelo uma vez que o coeficiente não é estatisticamente significativo (coeff. = -0,009, $p > 0,10$). A hipótese H2 não é suportada pelos dados do presente modelo. Desta forma, o modelo estrutural não apoia

os resultados obtidos no estudo de Lau & Sholihin (2005), que defendem que o uso de MNF está associado a maiores níveis de CSH.

No que concerne à relação entre a QF e a CSH, os resultados do modelo evidenciam que esta relação é positiva e estatisticamente significativa para um nível de significância de 1% (coeff. = 0,651, $p < 0,01$), pelo que a hipótese H3 é suportada apoiando os resultados dos estudos de Alves & Lourenço (2023), Coletti et al. (2005), Hartmann & Slapnicar (2009) e Read (1962), que demonstram que a CSH é superior quando a QF também o é.

Adicionalmente, ainda foi possível observar através da Tabela VIII que a relação entre as variáveis QF e ST é positiva e estatisticamente significativa para um nível de significância de 1% (coeff. = 0,221, $p < 0,01$). Assim, a hipótese H4 é suportada e os resultados estão em linha com as conclusões da literatura anterior (Steelman et al., 2004), que sugerem a existência de uma maior ST quando os gestores percebem o *feedback* que recebem como de boa qualidade.

Os resultados da avaliação do modelo demonstram, ainda, que a hipótese H5 é suportada dado um nível de significância de 1% (coeff. = 0,268, $p < 0,01$). Assim, a CSH está positivamente relacionada com a ST, sendo a relação entre as duas variáveis estatisticamente significativa, tal como sugerem os estudos de Lau et al. (2008), Lau & Buckland (2001) e Lau & Sholihin (2005).

Por fim, os resultados relativos à hipótese H6 revelam que existe uma relação negativa e estatisticamente significativa (coeff. = -0,490, $p < 0,01$) entre as variáveis ST e IS, sendo a hipótese suportada. Neste sentido, conclui-se que a ST está negativamente associada com a IS e o modelo estrutural apoia os resultados obtidos por Egan et al. (2004), Joo et al. (2015) e Tett & Meyer (1993), sugerindo que quando a ST é elevada, os gestores revelam uma menor IS.

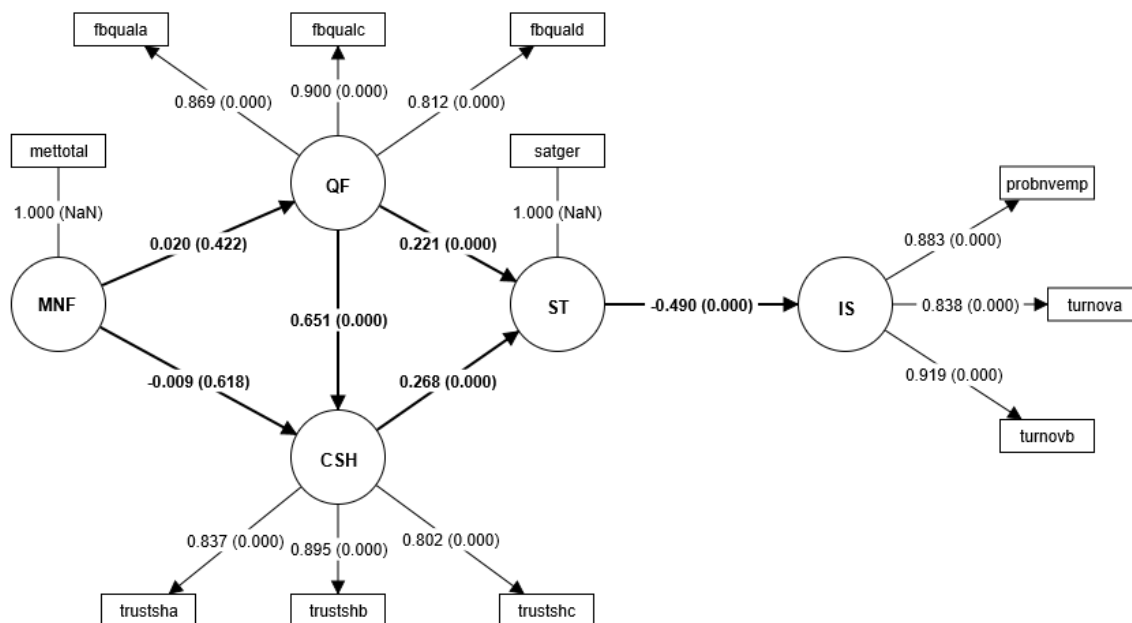


Figura 4 – Esquema dos resultados finais do modelo principal

4.4. Análises de robustez

Visto que o modelo principal não revelou a existência das relações significativas entre a variável MNF e as variáveis QF e CSH, repetiu-se o processo de *bootstrapping* reajustando o modelo de duas formas distintas: (i) substituiu-se o item mettotal por cada MNF que o compõe individualmente, obtendo assim 10 modelos distintos; (ii) substituiu-se o item mettotal (que corresponde à soma de todas as MNF) pela variável latente medida através de 10 itens (sendo que cada item corresponde à MNF individual) e repetiu-se o processo, eliminando métricas (uma de cada vez) de acordo com o critério de *loadings* mais reduzidos.⁵ Tendo em conta a primeira abordagem, não foi possível encontrar a significância para nenhuma das relações em causa, ou seja, para as relações entre cada uma das MNF usadas no modelo individualmente e QF e para cada uma das MNF e CSH, em nenhum dos 10 modelos testados. As relações entre as restantes variáveis do modelo

⁵ Embora a variável original MNF seja medida mediante o peso em percentagem que cada métrica representa na fórmula de cálculo da remuneração variável dos gestores, procedeu-se às análises descritas para efeitos do estudo exploratório.

permanecem significativas e revelam o mesmo sinal do obtido na análise do modelo principal.

No entanto, ao considerar a segunda abordagem, partiu-se de um modelo com 10 itens para a variável latente MNF (metqmerc, metsatcl, metnreccl, metqualpr, metsatcol, metrotpess, metvolpr, metprod, metconfpr e metinov) ao invés do item mettotal que representava a soma dos mesmos e, sucessivamente, foram eliminados os itens com os *loadings* inferiores a 0,6. Este *threshold*, sugerido pelo Hair et al. (2011) para os estudos com carácter exploratório, foi utilizado nesta análise adicional para poder prosseguir com a mesma. Desta forma, no modelo final a variável MNF foi medida através de 2 itens (metnreccl, metsatcol).⁶

Através do processo de *bootstrapping*, para um intervalo de confiança de 90% (Hair et al., 2017), foram obtidos os resultados apresentados na Tabela XI, que indicam uma relação positiva e estatisticamente significativa entre as variáveis MNF e QF, para um nível de significância de 10% (coeff. = 0,041, $p < 0,10$). Desta forma, os dados do modelo modificado suportam a hipótese H1 e apoiam os resultados obtidos por Hartmann & Slapnicar (2009) que sugerem uma maior QF quando são utilizadas medidas de avaliação de desempenho formais e objetivas. Estes resultados indicam que MNF específicas, nomeadamente, o número de reclamações dos clientes e o nível de satisfação dos gestores, são importantes para uma melhor perceção dos gestores sobre a QF, fornecendo, assim, revelações importantes para a literatura.

Relativamente à relação com a variável CSH, os resultados obtidos mantêm-se em concordância com as análises iniciais realizadas, evidenciando uma relação estatisticamente insignificativa (coeff. = 0,004, $p > 0,01$), porém contrariamente às análises iniciais a relação revela-se positiva. Desta forma, o modelo estrutural continua a não apoiar os resultados obtidos nos estudos de Lau & Buckland (2001) e Ross (1994)

⁶ No que concerne à confiabilidade da consistência interna e à validade convergente, para a variável MNF, os valores dos critérios de *cronbach alpha* e *rho_a* encontram-se abaixo do limiar de 0,7 (0,315 e 0,337, respetivamente). No entanto, o critérios *rho_c* (0,739) e *AVE* (0,590) são superiores aos limites estipulados de 0,7 e 0,5, respetivamente.

nem as evidências encontradas por Lau & Sholihin (2005). Para as restantes hipóteses as conclusões mantêm-se inalteradas.

Tabela XI - Resultados das análises adicionais I do modelo estrutural (N=1062)

Hipótese	Sinal esperado	Coefficiente	t-value	p-value	Resultado
H1 MNF → QF	+	0,041	1,674	0,094*	Suportado
H2 MNF → CSH	+	0,004	0,163	0,870	Não suportado
H3 QF → CSH	+	0,651	25,119	0,000***	Suportado
H4 QF → ST	+	0,221	5,289	0,000***	Suportado
H5 CSH → ST	+	0,268	6,918	0,000***	Suportado
H6 ST → IS	-	-0,490	14,852	0,000***	Suportado

Nota: *** p-value < 0,01 ** p-value < 0,05 * p-value < 0,10

4.5. Análises adicionais

Posteriormente, efetuou-se um conjunto de análises adicionais de forma a averiguar se as conclusões constatadas anteriormente em relação às hipóteses alvo de estudo se mantinham para subamostras com características específicas. Para esse efeito dividiu-se a amostra inicial nas seguintes subamostras: (i) pequenas e médias empresas (PME) vs. grandes empresas e (ii) mulheres vs. homens. De facto, a literatura existente sugere que a utilização das MNF pelas PMEs pode diferir da sua utilização pelas grandes empresas, ou seja, sugere que a utilização de MNF é predominante nas PMEs dado o seu ambiente informal e à menor standardização de tarefas e processos (e.g., Alves, 2018), assim como poderá existir a diferença na sua utilização entre homens e mulheres, sugerindo que as mulheres demonstram uma maior preferência por MNF em comparação com os homens (e.g., Bobe & Kober, 2020).

No que diz respeito ao primeiro conjunto de subamostras, a divisão da amostra inicial foi efetuada definindo como PME as empresas com um número de trabalhadores inferior a 250, e como grandes empresas as que possuem um número de trabalhadores

superior ou igual a 250.⁷ Para as PME (com 883 observações), através da Tabela XII verifica-se que os resultados obtidos no processo de *bootstrapping* estão em concordância com os resultados obtidos no modelo principal.⁸

No entanto, para a subamostra que contempla apenas as grandes empresas (com 179 observações), os resultados diferem dos apresentados para o modelo principal.⁹ Contrariamente às análises do modelo principal, a Tabela XII evidencia uma relação estatisticamente significativa entre o uso de MNF e a QF (coeff. = -0,089, $p < 0,10$). No entanto, uma vez que o sinal é oposto ao das análises iniciais a hipótese H1 não é suportada pelo modelo, embora seja estatisticamente significativa. Os resultados desta subamostra indicam que, nas grandes empresas, a utilização de MNF influencia negativamente a QF fornecido pelo superior hierárquico aos gestores. Num estudo anterior, Alves (2018) encontrou evidências semelhantes, afirmando que estes resultados são de alguma forma surpreendentes dado que a literatura existente sugere que o uso de MNF aumenta consoante o tamanho da empresa (e.g., Ahmad & Zabri, 2016).

Quanto à relação entre a QF e a ST, os resultados demonstram uma relação positiva, mas que se apresenta na margem da não significância estatística (coeff. = 0,178, $p > 0,10$) ao contrário das análises do modelo principal. Assim, o modelo na subamostra de grandes empresas não apoia os resultados obtidos por Steelman et al. (2004), que sugerem uma maior ST num cenário em que os gestores entendem o *feedback* que recebem como de boa qualidade. Para as restantes hipóteses, as conclusões não diferem das apresentadas anteriormente.

⁷ De acordo com o critério de número de trabalhadores estabelecido pela Recomendação 2003/361/CE emitido pela Comissão Europeia.

⁸ No que concerne à confiabilidade da consistência interna e à validade convergente, para as variáveis QF, CSH e IS os valores dos critérios de *cronbach alpha* (0,830, 0,801 e 0,858), *rho_a* (0,841, 0,818 e 0,858), *rho_c* (0,898, 0,882 e 0,914) e *AVE* (0,747, 0,715 e 0,780) são superiores aos limites estipulados de 0,7 e 0,5, respetivamente.

⁹ No que concerne à confiabilidade da consistência interna e à validade convergente do modelo para as grandes empresas, para as variáveis QF, CSH e IS os valores dos critérios de *cronbach alpha* (0,794, 0,796 e 0,836), *rho_a* (0,801, 0,814 e 0,949), *rho_c* (0,879, 0,880 e 0,893) e *AVE* (0,707, 0,710 e 0,736) são superiores aos limites estipulados de 0,7 e 0,5, respetivamente.

Tabela XII – Resultados das análises adicionais II do modelo considerando PME vs. grandes empresas

	Hipótese	Sinal esperado	Coefficiente	t-value	p-value	Resultado
PME	H1 MNF → QF	+	0,034	1,226	0,220	Não suportado
	H2 MNF → CSH	+	-0,005	0,281	0,779	Não suportado
	H3 QF → CSH	+	0,640	21,802	0,000***	Suportado
	H4 QF → ST	+	0,227	5,081	0,000***	Suportado
	H5 CSH → ST	+	0,250	5,988	0,000***	Suportado
	H6 ST → IS	-	-0,510	14,359	0,000***	Suportado
Grandes Empresas	H1 MNF → QF	+	-0,089	1,685	0,092*	Não suportado
	H2 MNF → CSH	+	-0,016	0,418	0,676	Não suportado
	H3 QF → CSH	+	0,714	15,181	0,000***	Suportado
	H4 QF → ST	+	0,178	1,563	0,118	Não suportado
	H5 CSH → ST	+	0,376	3,772	0,000***	Suportado
	H6 ST → IS	-	-0,417	6,027	0,000***	Suportado

Nota: *** p-value < 0,01 ** p-value < 0,05 * p-value < 0,10

Em relação à segunda análise adicional para as subamostras do sexo feminino (com 338 observações) e sexo masculino (com 724 observações), repetiu-se o processo de *bootstrapping*, para um intervalo de confiança de 90% (Hair et al., 2017).¹⁰ Para ambas as subamostras constata-se, através da Tabela XIV, que os resultados estão em conformidade com as conclusões obtidas na análise do modelo principal.

¹⁰ Relativamente à confiabilidade da consistência interna e à validade convergente do modelo considerando os respondentes do sexo feminino, para as variáveis QF, CSH e IS os valores dos critérios de *cronbach alpha* (0,840, 0,838 e 0,857), *rho_a* (0,850, 0,850 e 0,858), *rho_c* (0,904, 0,902 e 0,914) e *AVE* (0,758, 0,755 e 0,780) são superiores aos limites estipulados de 0,7 e 0,5, respetivamente.

Para o modelo considerando os respondentes do sexo masculino, no que diz respeito à confiabilidade da consistência interna e à validade convergente, para as variáveis QF, CSH e IS os valores dos critérios de *cronbach alpha* (0,815, 0,772 e 0,853), *rho_a* (0,826, 0,794 e 0,856), *rho_c* (0,890, 0,868 e 0,911) e *AVE* (0,729, 0,687 e 0,773) são superiores aos limites estipulados de 0,7 e 0,5, respetivamente.

Tabela XIII – Resultados das análises adicionais II do modelo considerando mulheres vs. homens

	Hipótese	Sinal esperado	Coefficiente	t-value	p-value	Resultado
Mulheres	H1 MNF → QF	+	0,082	1,641	0,101	Não suportado
	H2 MNF → CSH	+	0,023	0,691	0,489	Não suportado
	H3 QF → CSH	+	0,669	17,170	0,000***	Suportado
	H4 QF → ST	+	0,201	2,785	0,005***	Suportado
	H5 CSH → ST	+	0,257	4,317	0,000***	Suportado
	H6 ST → IS	-	-0,497	8,688	0,000***	Suportado
Homens	H1 MNF → QF	+	-0,010	0,370	0,712	Não suportado
	H2 MNF → CSH	+	-0,025	1,246	0,213	Não suportado
	H3 QF → CSH	+	0,639	18,184	0,000***	Suportado
	H4 QF → ST	+	0,235	4,765	0,000***	Suportado
	H5 CSH → ST	+	0,279	5,594	0,000***	Suportado
	H6 ST → IS	-	-0,487	12,319	0,000***	Suportado

Nota: *** p-value < 0,01

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

A presente dissertação visou estudar a relação entre o uso de MNF (para efeitos da avaliação de performance dos gestores) e a intenção que os gestores demonstram em abandonar a sua organização atual. É espectável que esta relação se desenvolva por intermédio da perceção dos gestores quanto à QF recebido dos superiores hierárquicos, pela confiança que sentem pelos mesmos e pelo nível de satisfação que os gestores sentem em relação ao seu trabalho.

Os resultados apresentados vão de encontro com as evidências encontradas na literatura anterior para a maioria das hipóteses propostas. Em concreto, a qualidade que os gestores percecionam acerca do *feedback* que recebem do superior hierárquico está positivamente relacionada com a confiança que os primeiros detêm sobre os últimos (e.g., Alves & Lourenço, 2023; Coletti et al., 2005; Hartmann & Slapnicar, 2009). Por sua vez,

tanto a QF como a CSH impactam positivamente a ST demonstrada pelos gestores, (e.g., Lau & Sholihin, 2005; Steelman et al., 2004). Os resultados demonstram ainda, que gestores mais satisfeitos com o seu trabalho são gestores que manifestam uma menor IS (e.g., Egan et al., 2004; Hui et al., 2007; Joo et al., 2015; Tett & Meyer, 1993). Através das análises adicionais, foi ainda possível concluir que: (i) ao analisar MNF específicas, tal como o número de reclamações dos clientes e o nível de satisfação dos gestores, as mesmas estão positivamente relacionadas com a QF percebida pelos gestores; (ii) nas grandes empresas, a QF fornecido pelo superior hierárquico é deteriorada quando estes recorrem a MNF na avaliação de performance dos gestores. Por fim, é de referir que os resultados das análises de PME e de sexo estão em conformidade com análises principais.

Desta forma, o estudo contribui para uma melhor compreensão de como podem as organizações combater a rotatividade através dos efeitos da relação entre superior hierárquico-gestor subordinado nos comportamentos dos últimos. Especificamente, o estudo sugere que, com o objetivo de reter gestores, os superiores hierárquicos devem impulsionar a satisfação dos mesmos no trabalho que desempenham. Para tal, torna-se necessário que priorizem a QF que fornecem e que fomentem um ambiente de confiança entre ambas as partes.

No entanto, durante a realização do presente trabalho foram encontradas algumas limitações. Relativamente ao método de recolha dos dados da amostra, o questionário pode apresentar algumas desvantagens quanto à qualidade e veracidade das respostas. Quanto à medição das variáveis, em particular, da ST e da IS, as mesmas são avaliadas através das respostas dadas num momento único pelo que, podem ser influenciadas pelo estado de espírito do respondente naquele momento e assim produzir resultados imprecisos. Outra limitação deve-se à impossibilidade de explorar empiricamente a relação de causa-efeito entre a utilização de MNF e as restantes variáveis do modelo visto que são utilizados dados transversais (*cross-sectional*). Por fim, os resultados deste estudo devem ser generalizados com alguma atenção dado que a amostra inclui respondentes que apresentam o cargo de *Chief Executive Officer* (CEO) que poderão, eventualmente, não possuir um superior hierárquico.

Algumas das limitações encontradas podem abrir portas para investigação futura. Primeiramente, seria interessante explorar possíveis efeitos de outras variáveis mediadoras no modelo, como por exemplo o nível de performance do gestor. Adicionalmente, estudos futuros poderiam aprofundar o estudo no contexto das grandes empresas portuguesas de forma a averiguar se as conclusões são coerentes com as obtidas nas análises adicionais, uma vez que a subamostra aplicada apresenta um número limitado de observações quando comparada com a subamostra PME. Por fim, o estudo poderia ser implementado noutro contexto geográfico com o intuito de analisar o peso dado às MNF na avaliação dos gestores em diferentes países e, de que forma os gestores reagem à implementação deste tipo de métricas, tanto na sua relação com o superior hierárquico como também na satisfação que sentem no trabalho que desempenham e, consequentemente, na vontade que demonstram em sair da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad, K., & Zabri, S. M. (2016). The Application of Non-Financial Performance Measurement in Malaysian Manufacturing Firms. *Procedia Economics and Finance* 35, 476–484.
- Alves, Iryna B. (2018). *Essays on the use of incentives for SME managers*. PhD thesis, ISEG Universidade de Lisboa.
- Alves, I., & Lourenço, S. M. (2023). Subjective performance evaluation and managerial work outcomes. *Accounting and Business Research* 53(2), 127–157.
- Anseel, F., & Lievens, F. (2007). The long-term impact of the feedback environment on job satisfaction: A field study in a Belgian context. *Applied Psychology* 56(2), 254–266.
- Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1988). Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *The Journal of Finance* 43(3), 593–616.
- Becker, J. M., Cheah, J. H., Gholamzade, R., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2023). PLS-SEM's most wanted guidance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 35(1), 321–346.
- Bobe, B. J., & Kober, R. (2020). Does gender matter? The association between gender and the use of management control systems and performance measures. *Accounting and Finance* 60(3), 2063–2098.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire. *Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor*, 71, 138.
- Coletti, A. L., Sedatole, K. L., & Towry, K. L. (2005). The effect of control systems on trust and cooperation in collaborative environments. *The Accounting Review* 80(2), 477–500.

- Dai, N. T., Kuang, X., & Tang, G. (2018). Differential weighting of objective versus subjective measures in performance evaluation: experimental evidence. *European Accounting Review* 27(1), 129–148.
- Davison, A. C., & Hinkley, D. V. (1997). *Bootstrap methods and their application*. Cambridge University Press.
- Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1993). *An introduction to the bootstrap*. CRC press.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly* 15(3), 279–301.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research* 23(2), 79–119.
- Gibbs, M., Merchant, K. A., Stede, W. A. Van der, & Vargus, M. E. (2004). Determinants and effects of subjectivity in incentives. *The Accounting Review* 79(2), 409–436.
- Hair, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice* 19(2), 139–151.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review* 31(1), 2–24.
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management and Data Systems* 117(3), 442–458.
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Springer Nature.
- Hair, J., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Sage publications.

- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society* 33(2–3), 141–163.
- Hartmann, F., & Slapnicar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organizations and Society* 34(6–7), 722–737.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(1), 115–135.
- Hopwood, A. G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, 156–182.
- Hoque, Z., Mia, L., & Alam, M. (2001). Market competition, computer-aided manufacturing and use of multiple performance measures: An empirical study. *British Accounting Review* 33(1), 23–45.
- Hui, C., Wong, A., & Tjosvold, D. (2007). Turnover intention and performance in China: The role of positive affectivity, Chinese values, perceived organizational support and constructive controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80(4), 735–751.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology* 64(4), 349–371.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Meyer, M. W. (1997). Performance, compensation, and the balanced scorecard. *Unpublished, Wharton School, University of Pennsylvania*.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society* 28(7–8), 715–741.
- Joo, B. K. B., Hahn, H. J., & Petersonb, S. L. (2015). Turnover intention: The effects of core self-evaluations, proactive personality, perceived organizational support,

- developmental feedback, and job complexity. *Human Resource Development International* 18(2), 116–130.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 75–85.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal* 38(2), 233–250.
- Lau, C. M. (2011). Nonfinancial and financial performance measures: How do they affect employee role clarity and performance? *Advances in Accounting* 27(2), 286–293.
- Lau, C. M., & Buckland, C. (2001). Budgeting—the role of trust and participation: A research note. *Abacus* 37(3), 369–388.
- Lau, C. M., & Sholihin, M. (2005). Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *British Accounting Review* 37(4), 389–413.
- Lau, C. M., & Tan, S. L. C. (2012). Budget targets as performance measures: The mediating role of participation and procedural fairness. *Advances in Management Accounting*, 151–185.
- Lau, C. M., Wong, K. M., & Eggleton, I. R. C. (2008). Fairness of performance evaluation procedures and job satisfaction: The role of outcome-based and non-outcome-based effects. *Accounting and Business Research* 38(2), 121–135.
- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal* 30(1), 13–31.

- Peterson, R. S., & Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 92(1–2), 102–112.
- Read, W. H. (1962). Upward communication in industrial hierarchies. *Human Relations* 15(1), 3–15.
- Rosen, C. C., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology* 91(1), 211–220.
- Ross, A. (1994). Trust as a moderator of the effect of performance evaluation style on job-related tension: A research note. *Accounting, Organizations and Society* 19(7), 629–635.
- Said, A. A., Hassabelnaby, H. R., & Wier, B. (2003). An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. *Journal of Management Accounting Research* 15(1), 193–223.
- Sliwka, D. (2002). On the use of nonfinancial performance measures in management compensation. *Journal of Economics & Management Strategy* 11(3), 487–511.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement* 64(1), 165–184.
- Tan, S. L. C., & Lau, C. M. (2012). The Impact of Performance Measures on Employee Fairness Perceptions, Job Satisfaction and Organisational Commitment. *Journal of Applied Management Accounting Research* 10(2), 57–72.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology* 46(2), 259–293.

- Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal* 44(4), 621–638.
- Tziner, A., & Latham, G. P. (1989). The Effects of Appraisal Instrument, Feedback and Goal-Setting on Worker Satisfaction and Commitment. *Journal of Organizational Behavior* 10(2), 145–153.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-Item Measures? *Journal of Applied Psychology* 82(2), 247–252.
- Woods, A. (2012). Subjective adjustments to objective performance measures: The influence of prior performance. *Accounting, Organizations and Society* 37(6), 403–425.
- Zábojník, J. (2014). Subjective Evaluations with Performance Feedback. *The RAND Journal of Economics* 45(2), 341–369.