



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Incentivos Extrínsecos e o Efeito de Crowding-out nas Organizações

Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado à
Universidade Católica Portuguesa para obtenção de grau de
mestre em Gestão

por

Gustavo Guilherme Torrano Leig

sob orientação do

Prof. Carlos Eduardo Evangelisti Mauro

Porto, 10 de Abril de 2018

Dedicatória

Agradeço aos meus pais pelo total suporte e incentivo a minha educação.

Resumo

O uso de incentivos extrínsecos como recompensas organizacionais é amplamente utilizado, porém as condições e situações as quais os efeitos negativos que estes incentivos causam na motivação intrínseca ainda não são totalmente conhecidas. Esta investigação percorre a literatura científica sobre o efeito denominado de *crowding-out*, depois citando casos de exemplos sobre o tema, para então propor um Framework simplificado das condições as quais ele acontece.

Palavras-chave: Economia Comportamental; Crowding-out; Recompensas; Motivação

Abstract

The use of extrinsic incentives as organizational rewards has become usual, but the conditions and situations where the negative effects that occurs in the intrinsic motivation of the individual yet are to be known. This dissertation goes through the scientific literature about the effect called *crowding-out*, showing then case examples, then we propose a simple Framework that shows the conditions it can occurs.

Índice

Resumo	iii
Abstract	iv
Índice	v
Índice de Figuras	vii
Introdução	8
Motivação	10
1.1 Motivação nas Organizações	10
1.1.1 Motivação Intrínseca e Extrínseca	11
1.1.2 Motivação Extrínseca	12
1.1.3 Motivação Intrínseca	14
1.2 As Recompensas nas Organizações	15
1.3 As Recompensas e os Efeitos de Crowding	17
A Economia Comportamental nas Organizações	19
2.1 Sistema 1 e 2 e Heurísticas	21
2.2 A Teoria dos Dois Mercados	24
2.2.1 Mercado Monetário	24
2.2.2 Mercado Social	25
2.2.3 Mercados Misturados	26
2.3 Respostas Comportamentais às Recompensas Financeiras	27
Capítulo 3	30
Análise do Efeito de Crowding-out	30
3. Análise do Efeito de Crowding-out	30
3.1 Locus de causalidade	31
3.2 Causa e direção da mudança na motivação	31
Capítulo 4	34
Exemplos de Efeitos de Crowding-out na Literatura Científica	34
4.1 Efeitos da Motivação Extrínseca e Intrínseca Para Inovação na Índia	34
4.2 Efeito de Crowding-Out na Motivação Intrínseca no Setor Público	36
4.3 Aspectos Motivacionais Negativos Relacionados a Programa de Premiações	38
Capítulo 5	45
5. Framework e Conclusões	45
5.1.2 Limitações e Recomendações Para Futuras Investigações	49

Índice de Figuras

Figura 1.1: Continuum da Teoria da Autodeterminação (Ryan e Deci 2000b)	12
Figura 1.2: Framework das Recompensas e Comprometimento (Saqib et al. 2015)...	17
Figura 3.1: Comportamento como soma das motivações extrínseca e intrínseca (Weibel, Rost e Osterloh 2007).....	30
Figura 4: Incentivos externos e os efeitos de preço e crowding-out (Weibel, Rost e Osterloh 2007).	32
Figura 5: Framework Incentivos Extrínsecos e Crowding-out.	48

Introdução

O uso de recompensas para motivar indivíduos é um padrão utilizado amplamente nas organizações. As recompensas podem ser tangíveis como forma monetária ou intangíveis como reconhecimento, reciprocidade e respeito. Com base na Economia Comportamental, foi observado que as recompensas não funcionam conforme o modelo económico tradicional racional através da teoria da utilidade onde se esperaria maior produtividade em troca de mais recompensas. A utilização das recompensas tangíveis chamadas de extrínsecas pode causar efeitos não planeados negativos dentro de uma organização os quais ainda não foram totalmente investi-gados.

O objetivo deste trabalho é consolidar diversos estudos onde o uso de certas formas de incentivos motivacionais, como recompensas monetárias, prémios ou vouchers, causa o efeito negativo nos colaboradores chamado de efeito de *crowding-out*. As implicações mais profundas da relação entre estes incentivos e a *performance*, situações em que funcionam e principalmente que nas que não devem ser aplicados, ainda necessita maior esclarecimento. É sabido que existe o efeito de *crowding-out*, porém as situações mais precisas, fatores como a forma da recompensa, os tipos dos indivíduos e atividades envolvidas são parâmetros de estudos individuais que afetam e resultam em diferentes aspetos.

Examinaremos aqui a literatura que descreve os tipos motivacionais e relacionaremos casos também encontrados na literatura científica de investigação sobre o tema sob diversos aspetos da forma do incentivo e seus diferentes resultados.

No último capítulo apresentamos um Framework que relaciona incentivos,

o tipo motivacional do indivíduo e também as atividades as quais o uso destes incentivos decorre no efeito de crowding-out. Um modelo simplificado o qual pode ser aplicado de forma prática nas organizações de forma a evitar os efeitos negativos.

Futuramente outras investigações podem aprofundar este modelo com maior nível de detalhe, estudando por exemplo de forma quantitativa o impacto organizacional causado pelo *crowding-out*.

Capítulo 1

Motivação

1.1 Motivação nas Organizações

O intuito de uma organização é sempre a criação de valor para seus acionistas, porém as organizações mais efetivas não são aquelas que apenas produzem lucro e sim conseguem promover o bem-estar para todos stakeholders envolvidos. Isso inclui uma boa performance tanto na parte financeira quanto na qualidade de trabalho e motivação de seus colaboradores. A elevada motivação e bem-estar dos colaboradores pode contribuir para melhorar a saúde organizacional de longo-prazo, a satisfação e fidelidade do cliente e, também, o sucesso financeiro (Doshi e McGregor 2015).

A Teoria da Autodeterminação (Ryan e Deci 2000b) faz a conexão entre motivação, performance e bem-estar nas organizações. Ela sugere que ao melhorar as condições de trabalho, através das quais os colaboradores sentem-se acolhidos e amparados em sua autonomia, as organizações produzem mais satisfação em seus colaboradores, para além de benefícios para a eficiência organizacional (Ryan e Deci 2017). A teoria de autodeterminação diferencia os tipos de motivação em autónoma e controlada. Refere também que estes diferentes tipos têm diferentes catalisadores e consequências.

A motivação autónoma é caracterizada por pessoas comprometidas em atividades com vontade própria, total liberdade de escolha e autonomia.

Quando indivíduos compreendem o valor e o propósito de seus trabalhos sentem-se responsáveis e autônomos para desempenharem bem suas funções. Ao receberem *feedback* e suporte, tendem a se tornar mais motivados no modo mais autônomo, sendo mais eficientes, aprendendo e se ajustando melhor à organização (Ryan e Deci 2017).

Quando a motivação é controlada, através de recompensas, o foco extrínseco da atividade pode resultar numa restrição do esforço dos colaboradores, produzir ganhos de curto-prazo e, ainda, ter efeitos negativos na performance e comprometimento com o trabalho (Ryan e Deci 2017).

1.1.1 Motivação Intrínseca e Extrínseca

Para distinguir os tipos de motivação de acordo com a teoria da autodeterminação de Ryan e Deci, podemos dizer que existem dois tipos básicos de motivação, autônoma e controlada.

Um tipo específico de motivação autônoma é a motivação intrínseca, que se refere a realizar alguma tarefa porque é inerentemente interessante e satisfatória. No outrolado da teoria da autodeterminação temos a motivação controlada, com seus vários graus de autonomia, que se refere a realizar algo porque isso leva a um resultado separado da tarefa, ou seja, tem um foco extrínseco (Ryan e Deci 2000a).

Para compreender melhor os dois tipos de motivação e poder diferenciá-los nas suas características e graus, Ryan e Deci criaram um quadro explicativo do continuum da autodeterminação. Diferente de algumas perspectivas que descreviam a motivação extrínseca como sendo sempre não-autônoma, ou sem autonomia, a figura 1.1 mostra as nuances propostas pela SDT onde a motivação extrínseca apresenta variações na autonomia. Por exemplo, estudantes que fazem a lição de casa, pois sabem do

valor que isso terá nas suas carreiras, são extrinsecamente motivados, assim como os que fazem por causa do controle dos pais. Ambos os casos são exemplos de motivação extrínseca, porém com graus diferentes de autonomia.

	Amotivados (não-autodeterminados)	Motivação Extrínseca				Motivação Intrínseca (Autodeterminação)
Estilo regulatório	Não regulatório	Regulação Externa	Regulação Introjeção	Identificação	Integração	Regulação Intrínseca
Fonte da motivação	Impessoal	Externa	Um pouco externa	Um pouco interna	Interna	Interna
Reguladores da motivação	Sem intenção Incompetência Falta de controle	Conformidade Recompensas externas ou punição	Envolvimento do Ego Aprovação de outros	Valorizar a atividade Endossar objetivos	Congruência Síntese com auto.	Interesse Prazer Satisfação Inerente

Figura 1.1 Continuum da Teoria da Autodeterminação (Ryan e Deci 2000b)

1.1.2 Motivação Extrínseca

A maioria das atividades e tarefas que as pessoas fazem são motivadas extrinsecamente. Por exemplo, uma criança que é levada a fazer a lição de casa para receber uma prenda ou porque receberá uma sanção dos pais. Na motivação extrínseca a atividade é realizada por causa de um incentivo separado da atividade em si (Ryan e Deci 2000a).

A teoria da autodeterminação propõe que a motivação extrínseca pode variar no grau de que é autónoma. Por exemplo, uma pessoa pode estar motivada extrinsecamente a fazer uma tarefa para evitar uma punição ou então ela pode fazer a tarefa porque sabe que será recompensada ao terminá-la. Outro grau que podemos citar é quando uma pessoa realiza uma tarefa porque acredita no valor que terá para si mesmo em sua carreira ao terminá-la.

No extremo esquerdo da 1.1 temos a “amotivação”, a total falta de intenção, competência e controlo de tomada de ação. Quando “amotivada”, o comportamento da pessoa falta com intenção e senso de causa. A “amotivação” é a não valorização de uma atividade e/ou não sentir-se competente para realiza-la, e/ou não acreditar que ela ajuda no objetivo desejado.

Do lado direito da “amotivação”, temos uma categoria que representa a forma menos autónoma da motivação extrínseca. Denominada como regulação externa, o comportamento acontece para satisfazer uma demanda externa ou obter uma recompensa imposta externamente. São indivíduos que realizam atividades de forma controlada ou alienada e suas ações têm apenas percepção externa de causalidade (Ryan e Deci 2000a).

O segundo tipo de motivação extrínseca é chamado de regulação introjetada, um tipo de regulação interna que ainda é bastante controlada pois o indivíduo realiza uma tarefa com o sentimento de pressão para evitar culpa ou ansiedade e para atingir uma melhoria no seu ego ou orgulho (Ryan e Deci 2000a).

O terceiro tipo de motivação extrínseca é a denominada como identificação, onde o indivíduo identifica a importância de um comportamento e o aceita como uma regulação internamente própria. Por exemplo uma pessoa que memoriza a conjugação de verbos pois vê a relevância para sua escrita e seu próprio valor (Ryan e Deci 2000a).

Por fim temos a forma de motivação extrínseca chamada de regulação de integração onde o indivíduo internaliza os motivos para um comportamento. Este tipo de motivação partilha de algumas características da motivação intrínseca, porém ainda é extrínseca devido ao fato de que o valor instrumental está associado a um resultado que é separado do comportamento (Ryan e Deci 2000a).

1.1.3 Motivação Intrínseca

A motivação intrínseca está do lado direito do 1.1 do continuum da motivação humana descrita pela Teoria da Auto determinação.

Os seres humanos desde seu nascimento são naturalmente curiosos, dispostos a explorar e aprender sem qualquer incentivo externo. Essa tendência de motivação natural é um elemento crítico no desenvolvimento cognitivo, social e físico pois implica que o crescimento de conhecimento e de habilidade está de acordo com os interesses próprios (Ryan e Deci 2000a).

A motivação intrínseca é um tipo específico da motivação autônoma, que se refere a atividades onde a motivação reside no próprio comportamento. O prazer e o interesse na atividade são as recompensas para o indivíduo. É um fenómeno humano que pode ser exemplificado através da figura de uma criança a brincar de forma entusiasmada, sem qualquer tipo de incentivo ou recompensa externa (RyaneDeci2017).

A motivação intrínseca é um fenómeno humano que pode ser facilmente exemplificado com o facto de uma criança brincar sem qualquer incentivo externo. Já em adultos, é fácil de observar em atividades de desporto onde o indivíduo realiza a atividade pelo prazer implícito. Porém um indivíduo pode ser intrinsecamente motivado para algumas coisas e não para outras, ou até pode não ser intrinsecamente motivado para nenhuma atividade (Ryan e Deci 2000a).

A motivação intrínseca pode ser definida como a realização de uma atividade com interesse e satisfação nela própria. Neste caso, uma pessoa intrinsecamente motivada realiza por prazer ou pelo desafio ao invés de qualquer tipo de interferência externa como incentivo ou pressão.

Uma outra maneira de ilustrar a motivação intrínseca na prática é através do estudo motivacional no empreendedorismo e nas razões por trás dos

empreendedores. Embora estejam empenhados em algo com muito mais riscos do que ser um colaborador, o ato em si corresponde a geração de uma felicidade inerente, uma forma de otimismo que os leva a pensar numa consequência positiva, mesmo que isso não seja justificável (Hmieleski e Baron 2009).

Osterloh e Frey 2000 argumentaram que tarefas de criatividade e transferência de conhecimento tácito são apenas algumas onde a motivação intrínseca tem total importância.

1.2 As Recompensas nas Organizações

Muitas organizações estabelecem sistemas de recompensas e reconhecimento para os colaboradores como políticas motivacionais. Estes sistemas em princípio têm como objetivo melhorar o nível de motivação, comprometimento e demonstrar que os colaboradores são valorizados para que no fim isto resulte num melhor desempenho da organização.

Analisando a literatura existente a respeito de sistemas de recompensa e reconhecimento, encontramos uma base suficiente que mostra a importância para o desempenho da organização.

Uma pesquisa sobre recompensa e reconhecimento realizada na Austrália e Nova Zelândia (*Reward & Recognition Survey Results 2009*) mostrou que a maioria das pessoas são motivadas ou querem ser reconhecidas por passarem tempo, realizar atividades e partilhar experiências com suas famílias e amigos. As recompensas e reconhecimento agem como uma lembrança dos objetivos alcançados e tornam-se uma fonte de encorajamento para que possam repetir os esforços no futuro.

As recompensas mais comuns e utilizadas nas organizações são a forma de

salário, bônus e promoções. Estes tipos de recompensa são categorizados como tangíveis ou extrínsecas. Outros tipos de recompensas são as chamadas de intangíveis, aquelas que procuram atuar na motivação intrínseca do colaborador através de reconhecimento, *feedback*, justiça, liberdade de atuar, ou seja, benefícios que não sejam financeiros. Saqib, S. et al (2015) desenvolveu um *Framework* hipotético para estudar as duas categorias de recompensas e seus impactos no comprometimento organizacional.

Saqib encontrou resultados empíricos que suportaram a relação entre recompensas tangíveis e intangíveis com o comprometimento organizacional.

Segundo Saqib, um sistema de recompensas e reconhecimento efetivo elevam o moral dos colaboradores e desenvolvem um relacionamento entre performance e motivação dos indivíduos. A motivação intrínseca é medida através da sensação de autonomia, e pode ser elevada através de um reconhecimento positivo de performance e até diminuída caso este reconhecimento não seja efetivo. Para que a motivação intrínseca seja elevada, os colaboradores devem ser corretamente gerenciados, treinados, obter proteção e suporte, ter as ferramentas e recursos corretos para seu conhecimento e desenvolvimento.

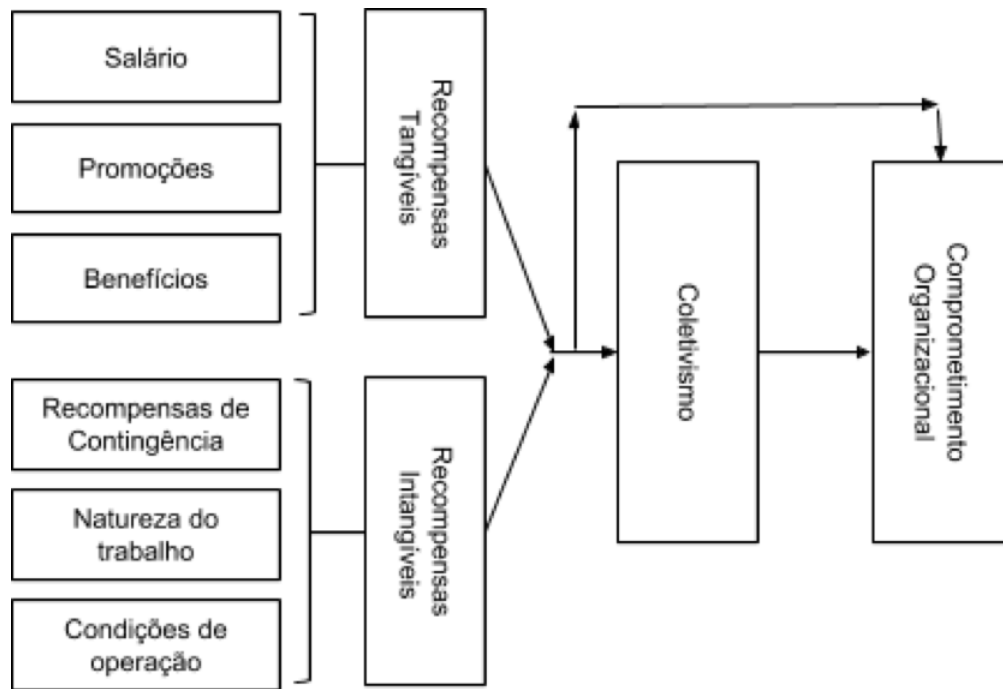


Figura 1.2 Framework das Recompensas e Comprometimento (Saqib et al. 2015).

As conclusões do estudo de (Saqib et al. 2015) mostram que recompensas tangíveis e intangíveis tem relação positiva com o comprometimento organizacional. O equilíbrio entre recompensas financeiras é necessário para manter e aumentar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores. Essa melhoria implica num maior com- prometimento e lealdade organizacional, reduzindo o absenteísmo e aumentandoo volume de negócios.

1.3 As Recompensas e os Efeitos de Crowding

Ao compreendermos os tipos de motivação descritos pela TAD (Ryan e Deci 2017) e os tipos de incentivos existentes mais utilizados nas organizações, podemos então relacionar alguns dos impactos de comportamento que cada um pode implicar. Os incentivos motivacionais têm impactos diferentes dentro da organização e a sua compreensão pode ajudar na criação de estratégias de políticas comportamentais mais assertivas como por

exemplo usar incentivos extrínsecos em atividades às quais não afetem a motivação intrínseca.

A teoria da autodeterminação de (Ryan e Deci 2017) postula que recompensas financeiras, como função de motivação extrínseca, podem ser percebidas como manipulativas e controladoras. Muitos autores argumentam que incentivos extrínsecos podem diminuir a motivação intrínseca tendo assim nenhum impacto ou até diminuindo a produtividade (Bareket-Bojmel, Hochman e Ariely 2017).

A visão comportamental das organizações enfatiza os aspetos da motivação intrínseca para que esta tenha identificação com os objetivos estratégicos e propósitos partilhados pela visão e missão da organização. Apesar dos aspetos positivos, colaboradores em motivação intrínseca nem sempre trabalham em favor da organização por isso temos vantagens e também desvantagens (Osterloh e Frey 2000).

Por isso os tipos de incentivos, extrínsecos e intrínsecos, devem ser gerenciados pelas organizações de acordo com suas vantagens e desvantagens.

Um efeito positivo na motivação intrínseca através de uma intervenção externa é chamado de efeito *crowding-in*. Um efeito negativo é chamado de *crowding-out* (Osterloh e Frey 2000).

No efeito de *crowding-out* (Deci, Koestner e Ryan 1999) foi observado que recompensas externas diminuem a motivação intrínseca nas tarefas as quais os indivíduos mostram interesse e apreço. Esta diminuição da motivação intrínseca ainda foi maior quando as recompensas externas eram em forma monetária do que quando eram simbólicas. As recompensas monetárias eram percebidas pelos indivíduos como por ser controladoras e assim sendo, ocorria o efeito de *crowding-out* na sua motivação.

Capítulo 2

A Economia Comportamental nas Organizações

2. A Economia Comportamental nas Organizações

No artigo *The End of Rational Economics*, (2009), Dan Ariely argumenta que após a crise económica de 2008 as instituições e mercados falharam na sua tarefa crucial de defender os seus acionistas. O pensamento racional de que bancos e organizações trabalham em benefício próprio estava errado. Para bancos e outras organizações, nem mesmo a missão de benefício próprio conseguiu salvá-las delas mesmas. Ariely ainda diz que a presunção de que a mão invisível de Adam Smith pode funcionar de modo autónomo na autorregulação do mercado foi um grande erro, assim como a crença de que seres humanos são sempre capazes de tomar decisões ótimas racionais.

O campo emergente da economia comportamental ofereceu uma visão radicalmente diferente de como pessoas e organizações podem funcionar. A economia comportamental ajuda as organizações a aceitarem a irracionalidade no comportamento humano e antecipar problemas e questões no seu dia-a-dia, seja na oferta de produtos e serviços ou na dinâmica da relação com seus colaboradores.

O conceito largamente utilizado dentro das organizações é a ideia de que os incentivos financeiros são os principais motivadores para os objetivos pretendidos. Seres humanos são criaturas complexas que se importam com

fatores para além do financeiro, tais como orgulho, senso de justiça, de comunidade. Embora o salário seja uma recompensa de grande importância, os incentivos não financeiros são percebidos como de maior importância no dia-a-dia dos colaboradores, por isso deve existir um equilíbrio entre os dois tipos de incentivos (Saqib et al. 2015).

Sob a luz da economia comportamental, as organizações que passam a ter compreensão da irracionalidade do comportamento humano em relação aos incentivos e recompensas, encontram, então, explicações para casos em que o dinheiro não é o melhor incentivo a ser utilizado. Aqui, podemos dividir as recompensas financeiras/materiais como extrínsecas e os fatores não financeiros como aspetos de incentivos intrínsecos.

A respeito de incentivos motivacionais, (Deci, Koestner e Ryan 1999) fizeram uma extensa meta-análise para concluir que as recompensas tangíveis minam a motivação intrínseca para tarefas em que os indivíduos mostram interesse intrínseco. Os resultados foram ainda mais exuberantes quando as recompensas financeiras foram percebidas como controladoras e por isso tendiam a provocar o efeito de crowding-out na motivação intrínseca.

Bhaduri e Kumar (2011) também realizaram estudos que mostraram que recompensas extrínsecas causam impacto negativo na motivação intrínseca e que isso pode afetar diretamente organizações onde o foco da estratégia é a inovação. (Osterloh e Frey 2000) relacionaram que tarefas envolvendo criatividade e transferência de conhecimento tácito são tarefas onde a motivação intrínseca é fundamental.

Frey e Jegen (1999) sugerem que a teoria de efeito crowding-out explica porque as intervenções externas através de incentivos monetários ou formas de punição podem diminuir a motivação intrínseca. A teoria de crowding-out mostra uma contradição ao conceito económico tradicional em que o aumento de incentivo financeiro aumenta a procura, ao contrário, sugere que

em determinadas situações o aumento de incentivo financeiro causa a redução da motivação. Nestes casos o trabalho de incentivo deve ser em relação aos aspetos intrínsecos da motivação.

A motivação tem aspetos relacionados à quantidade e sua orientação, sendo a orientação o tipo de motivação refletido nas atitudes e objetivos que fomentam as ações e os seus porquês. Vamos explorar alguns aspetos da teoria de sistemas (Kahneman 2011) e as heurísticas para explicar porque existem os efeitos como o de crowding-out.

2.1 Sistema 1 e 2 e Heurísticas

Daniel Kahneman (Kahneman 2011) sugeriu que o cérebro humano age de duas formas, uma rápida e automática com pouco ou nenhum esforço, chamada de Sistema 1, outra com foco em atividades mentais com mais complexidade, tal como cálculos complexos, chamada de Sistema 2.

As operações automáticas e sem esforço do Sistema 1 são fontes de crenças explícitas e escolhas deliberadas do Sistema 2. O sistema 1 compreende associações entre ideias, competência básica como a leitura e compreensão rápida e intuitiva da envolvente. Já as operações do Sistema 2 exigem atenção e podem ser afetadas por falta de foco, como por exemplo, realizar uma operação matemática complexa como uma equação.

Para isso o sistema 1 acaba por desenvolver suas próprias regras e atalhos, chamadas de heurísticas, para tomada de decisão. São regras rápidas cheias de exceções e erros.

A heurística de ancoragem, por exemplo, é um fenómeno onde pessoas consideram um valor particular para uma quantidade desconhecida antes de estimar essa quantidade, algo que pode ser muito negativo em alguns casos.

Um exemplo clássico citado no livro *Pensando Rápido e Devagar* (Kahneman 2011), é o caso de juizes alemães com bastante experiência no qual dados adulterados com dois valores apenas, 3 e 9, lançados anteriormente a suas decisões sobre as sentenças. Em seguida era perguntado aos juizes se dariam uma pena maior ou menor ao valor indicado pelo dado. Ao final os juizes tinham que indicar a sentença exata a qual dariam ao caso. Nota-se que os valores dos dados não eram informativos para suas decisões. Em média, os juizes que viam o valor baixo tendiam a dar penas mais baixas e os que viam o valor mais alto davam penas maiores.

Os dois Sistemas estão sempre ativos, o Sistema 1 de forma automática e o Sistema 2 numa espécie de standby onde utiliza pouco esforço e tem pouca capacidade ativada. O Sistema 1 envia de forma contínua informações para o Sistema 2, que podem ser impressões e sentimentos. Caso o Sistema 2 aprove estas impressões, elas podem se tornar crenças do indivíduo. Em situações de normalidade, o Sistema 2 vai aprovando as sugestões do Sistema 1 com baixo grau de modificação. Quando o Sistema 1 tem dificuldade, o Sistema 2 é acionado para fornecer informação mais complexa para solucionar a questão como por exemplo num problema matemático mais complicado.

Os Sistemas trabalham num certo tipo de harmonia, de modo eficaz, mas erros sistêmicos podem ocorrer. Em situações específicas, o Sistema 1 tem vieses através dos quais responde perguntas de uma forma mais fácil do que realmente são. O Sistema 1 tem defeitos como exibir pouco entendimento de lógica e estatística e não pode ser nunca desligado, para além disso o stress cognitivo e distração colocam a mente num estado vulnerável para deixar de tomar decisões racionais e ótimas, deixando o Sistema 1 no controle da situação, podendo, então, ocorrer mais erros.

Relacionando com a envolvente das organizações, entendemos, então, porque as pessoas agem de forma a violar a lógica económica e porque as suas tomadas de decisão não podem ser projetadas de acordo com uma escala de

utilidade esperada.(Kahneman e Tversky 1977).

Podemos ilustrar o impacto do Sistema 1 no modo em que os colaboradores respondem aos tipos de incentivos motivacionais, não de modo racional, mas com respostas influenciadas por vieses cognitivos. Suas atitudes também são influenciadas por heurísticas de tomada de decisões, atalhos mentais que diminuem o esforço cognitivo associado (Shah e Oppenheimer 2008).

Diante de incentivos motivacionais, seus julgamentos são realizados com base em probabilidade enviesada, efeito do Sistema 1 que é inepto quando confrontado com fatos “meramente estatísticos”, e tendem a ancorar a informações irrelevantes ao processo.

Outra fonte de erros cognitivos é o fenômeno da aversão à perda onde os indivíduos são propensos a correr *mais riscos* para evitar perdas do que para obter ganhos. A intensidade assimétrica das motivações para evitar perdas e conquistar ganhos é uma força que tende a evitar mudanças bruscas no ponto de referência, que pode ser considerado o *status quo*, mas também pode ser um ponto no futuro. Um exemplo é o sistema de metas, no qual não atingir uma meta é considerado uma perda e supera-la é um ganho. O sentimento da aversão ao fracasso diante da meta é muito mais forte do que o sentimento de superar a meta.

Diante destas questões acima levantadas, a economia comportamental pode ajudar na compreensão da dinâmica das recompensas e incentivos, pois explica o lado subjetivo, afetivo, emocional do comportamento humano. As empresas ao aplicarem a Economia Comportamental, podem melhorar a aplicação e retorno destes incentivos e entender melhor a relação entre recompensas e *performance*, a fim de que os colaboradores sejam mais produtivos e motivados.

Veremos, a seguir, um modelo proposto por (Heyman e Ariely 2004) chamado de Teoria dos dois Mercados, no qual descreve duas visões para a

relação entre pagamento e esforço e que pode ser aplicado nas organizações.

2.2 A Teoria dos Dois Mercados

O padrão tradicional da relação trabalhista sempre contou com o fato de que indivíduos respondem ao mercado de trabalho através da troca do seu tempo de trabalho pelo dinheiro do salário dado pelo empregador.

Heyman e Ariely (2004) basearam-se na teoria relacional de Fiske 1992, que afirma que os aspetos sociais da vida dos seres humanos são uma combinação de quatro modelos psicológicos: relações (a) de comunidade, (b) autoridade, (c) de preço de mercado e (d) de igualdade (ou reciprocidade equilibrada). Fiske 1992 diz que estes quatro tipos raramente acontecem individualmente, ou seja, mais de um tipo de relação acontece numa envolvente. Por exemplo nas universidades, alunos partilham livros entre si (relação de comunidade) e também realizam trabalhos em conjunto onde há relação de autoridade quando um professor orienta um aluno.

Heyman e Ariely (2004) transpuseram estes quatro tipos de relações sociais em duas categorias gerais na perspectiva da relação de trabalho, uma categoria económica, à qual chamaram de mercado monetário e, outra, à qual chamaram de mercado social. Este estudo propôs que a relação entre pagamento e esforço depende do tipo de troca no mercado monetário e ou social.

2.2.1 Mercado Monetário

O mercado monetário é a categoria de relação de trabalho mais comum e utilizada, onde há uma reciprocidade do esforço realizado, sendo altamente sensível a magnitude da recompensa. Esta reciprocidade significa que a

performance exercida no trabalho será a menor possível quando o pagamento for zero, maior com o aumento do pagamento e ainda maior com o maior pagamento possível. Um exemplo é a realização de qualquer atividade em troca de dinheiro, no caso do experimento realizado por (Heyman e Ariely 2004), foi solicitado aos participantes que colocassem um sofá dentro de uma carrinha em troca de dinheiro.

2.2.2 Mercado Social

O mercado social não é influenciado por recompensas externas ou pagamentos às atividades e tarefas, é moldado por valores subjetivos onde o esforço é o maior possível independentemente do pagamento. Existem situações em que nenhum pagamento no contexto do mercado social gera maior motivação do que um pagamento pequeno no contexto do mercado monetário.

Podemos relacionar o mercado social com as atividades onde a motivação intrínseca é predominante. O indivíduo tem dentro da própria atividade sua fonte de interesse, satisfação e prazer. Estas características inerentes da atividade são as recompensas para o indivíduo.

Isso pode explicar porque alguns indivíduos podem exercer um maior esforço num contexto sem qualquer incentivo financeiro do que num contexto onde recebem (mercado monetário) (Heyman e Ariely 2004).

Um exemplo prático do mercado social é o de desenvolvimento de software no estilo *Open Source*, onde o estímulo para o indivíduo é a capacidade de ter o prazer e de poder desenvolver suas habilidades e criatividade. Nesta envolvente, a menção de contribuição financeira direta ao trabalho não é o fator primordial de motivação (Lakhani e G. Wolf 2003).

Frey e Jegen (1999) sugerem que o efeito de crowding-out acontece

justamente nas atividades em que a motivação intrínseca é a base. Intervenções externas como incentivos monetários, punição e qualquer ferramenta que representa controle sobre o indivíduo, causam a redução da motivação.

A relação entre recompensa e *performance* vai depender do tipo de recompensa (monetária ou social). No caso de uma recompensa puramente financeira, o esforço estará de acordo com a reciprocidade existente e o tamanho dos ganhos influenciará diretamente o nível de esforço empreendido. Neste caso, havendo zero recompensa haverá zero esforço. Nas relações dentro do mercado social o esforço é cunhado por altruísmo e o tamanho da recompensa é irrelevante, assim sendo o indivíduo trabalha com seu total empenho de forma contínua mesmo quando não há recompensa de pagamento (Heyman e Ariely 2004).

2.2.3 Mercados Misturados

Dentro deste modelo de dois mercados (Heyman e Ariely 2004), a investigação demonstrou que existem mercados chamados de misturados, compostos de aspectos de mercado social e também monetário, mas que se comportam mais como um mercado monetário. A inclusão de pagamento monetário e também de sinais de troca social faz com que os indivíduos percebam o relacionamento como monetário. Apenas a menção do custo da recompensa pode transformar a percepção de um mercado social para o monetário.

Diversas investigações a respeito da relação entre esforço e pagamento indicam que existem efeitos contrários aos desejados, podendo diminuir a motivação, alterar a autopercepção, causar efeito *overjustification* (quando a recompensa diminui motivação intrínseca) e transformar o sentimento de competência em de ser controlado (Eisenberger e Cameron 1996)(Ryan e

Deci 2000b). Portanto, a questão a ser levantada é “Em quais situações ocorrem estes efeitos negativos?”

Heyman e Ariely (2004) concluíram que as recompensas sociais tendem a não diminuir a motivação intrínseca, embora os aspetos sociais das recompensas tenham uma linha tênue para se transformarem em incentivos extrínsecos, por exemplo, ao mencionar o valor em dinheiro dessas recompensas ou quando comparados com outras recompensas do mesmo tipo dentro de uma organização.

O conceito de dois mercados distintos sugere que as recompensas como forma de motivação devem ser pensadas de modo dedicado a cada mercado de relacionamento. O nível e tipo de compensação deve ser analisado previamente para corresponder a relação existente.

A teoria comportamental mostra que incentivos motivacionais classificados como extrínsecos, como no caso do mercado monetário, podem causar, em algumas situações, efeitos não esperados pelo modelo tradicional do *homo economicus* (Frey e Jegen 1999), segundo o qual reagiriam a incentivos externos de uma maneira previsível. Existem diversas respostas comportamentais relacionadas a incentivos extrínsecos. Veremos a seguir as principais respostas comportamentais a incentivos extrínsecos encontradas na literatura. O efeito negativo às recompensas extrínsecas como o *crowding-out* (Frey e Jegen 1999) sugere que incentivos financeiros devem ser planeados com muita cautela nas organizações.

2.3 Respostas Comportamentais às Recompensas Financeiras

Osterloh (2014) relacionou 5 respostas comportamentais encontradas na literatura com respeito a recompensas financeiras. Dentro destes cinco efeitos

aqui citados, vamos dar destaque à análise do *crowding-out*, uma reação negativa motivacional aos incentivos extrínsecos.

Multi-tasking effect. O fenómeno chamado multitarefa acontece quando pessoas motivadas extrinsecamente tendem a focar apenas nas tarefas aferidas mais facilmente com objetivo da recompense final. Outras tarefas mais difíceis de mensuração são ignoradas tais como de longo prazo, performance com sustentabilidade e cidadania organizacional (Osterloh 2014).

Self-serving bias. O enviesamento de autoconveniência é um efeito que pessoas têm inconscientemente, onde através do qual tendem a interpretar situações de um modo mais vantajoso para elas. Por ser inconsciente, é mais complicado de ser evitado através de penalidades. Por exemplo, em tratamentos de saúde, hospitais que avaliam o retorno financeiro de equipamentos adquiridos podem levar médicos a realizarem avaliações desnecessárias para que estes equipamentos sejam utilizados (Ariely e Jones 2012).

Gaming the system. A promoção de recompensas por performance estimula comportamento manipulativo pelos CEOs. Um exemplo prático é o caso de manipulação de livros contábeis (Osterloh e Frey 2003) . No setor médico há relatos de casos de exclusão de pacientes em estado crítico na diabetes (Chen et al. 2011). Neste caso, o pagamento por performance não recompensa a performance e sim a manipulação de resultados.

Self-selection effect. Pagamento variável por desempenho atrai mais pessoas que são motivadas extrinsecamente do que intrinsecamente. Isso reforça, nestes casos, a necessidade de medidas de controlos externos para estes indivíduos (Ariely e Jones 2012).

Crowding-out effect. O estudo do efeito de *crowding-out* relacionado a pagamentos variáveis (bônus) por performance no sector médico, verificou

que este método de incentivo não beneficia os pacientes, ainda mais, diminuam a motivação e *performance* em tarefas com motivação intrínseca e cognitivamente complexas (Frey e Jegen 1999). Quando pessoas motivadas intrinsecamente são colocadas em situação de incentivo extrínseco, a motivação intrínseca tende a diminuir, o prazer no trabalho diminui assim como diminui também a influência de normas sociais.

Mesmo com evidências dos problemas relacionados a alguns tipos de atividades e às recompensas a incentivos monetários, muitos ainda insistem no modelo tradicional baseado no autointeresse, no modelo de “*homo economicus*”, sem perceber os custos negativos envolvidos.

Dos efeitos citados acima veremos uma análise detalhada do efeito de *crowding-out*. (Weibel, Rost e Osterloh 2007) realizaram um estudo detalhado deste fenómeno para comparar o modelo económico tradicional e o económico psicológico e mostrar que as pessoas não são apenas motivadas extrinsecamente, mas também intrinsecamente, e que essas duas motivações operam simultaneamente. As pessoas processam os incentivos externos de forma cognitiva e reagem de forma diferenciada dependendo das formas destes incentivos. Isto vem a estar de acordo com o modelo de Ariely dos mercados misturados onde as recompensas devem ser planeadas de acordo com cada situação específica.

Capítulo 3

Análise do Efeito de Crowding-out

3. Análise do Efeito de Crowding-out

Weibel, Rost e Osterloh (2007) exploraram a fundo o efeito de *crowding-out* para mostrar que este efeito é uma anomalia relevante encontrada no modelo económico tradicional, no qual as recompensas financeiras aumentam o esforço relacionado em qualquer situação. O modelo comportamental aponta que em determinadas situações os incentivos extrínsecos enfraquecem a performance, embora ambos modelos sejam válidos na envolvente organizacional. A diferença é que os incentivos extrínsecos sempre produzem custos escondidos.

No modelo de (Weibel, Rost e Osterloh 2007), o comportamento submetido a incentivos é uma componente da somatória da motivação intrínseca e da motivação extrínseca (Fig. 3.1). Principalmente nas atividades que são intrinsecamente motivadas, as recompensas extrínsecas implicam numa redução no esforço realizado.



Figura 3.1: Comportamento como soma das motivações extrínseca e intrínseca (Weibel, Rost e Osterloh 2007).

De forma mais detalhada, (Weibel, Rost e Osterloh 2007) mostraram que, nos casos em que a atividade envolve motivação intrínseca, o esforço é resultante de uma componente do efeito de preço somado ao efeito de

crowding-out. Quando o efeito de preço excede o efeito de *crowding-out*, o modelo económico tradicional acontece normalmente.

Portanto, as pessoas não são apenas motivadas por incentivos extrínsecos, mas também intrínsecos, os dois tipos de motivação agem de forma independente. Os incentivos extrínsecos são processados de forma cognitiva pelas pessoas as quais reagem de forma diferente e não esperada.

3.1 Locus de causalidade

Atividades podem ser realizadas devido a um incentivo interno (locus de causalidade interno), isto é, sem uma pressão externa, e por assim ser consideradas intrinsecamente motivadas. Do modo contrário, ao requerer uma pressão externa ou incentivo desvinculado da atividade em si, ela então é considerada extrinsecamente motivada (Weibel, Rost e Osterloh 2007).

Tarefas complexas de intensa necessidade de sabedoria e conhecimento em equipas, sempre requisitam alta carga de motivação intrínseca pois os resultados nem sempre são observados e atribuídos (Osterloh e Frey 2000).

3.2 Causa e direção da mudança na motivação

A teoria da autodeterminação (TAD) (Ryan e Deci 2000b) analisa o porquê e em qual direção o locus da causalidade, com sua motivação é alterado. O quanto mais um incentivo externo satisfaz a necessidade de autodeterminação do indivíduo, mais fortemente desenvolve-se um locus de causalidade e a atividade é realizada como resultado de uma motivação intrínseca. Os incentivos que aumentam a motivação interna podem ser por exemplo, os que dão mais autonomia aos indivíduos nas organizações,

diminuindo a sensação de controle externo (Ryan e Deci 2000a).

Quando a interpretação da recompensa é de estar sendo controlado, indivíduos sentem pressão para realizar tarefas, a sua necessidade básica de autonomia é reduzida assim como sua motivação intrínseca. Por isso as recompensas externas são as mais percebidas como elementos que caracterizam a redução da autodeterminação (Deci, Koestner e Ryan 1999), pois diminuem o locus de causalidade interno aumentando o externo. Ao reduzir a autodeterminação, cria-se um efeito de preço, reforçando a influência da motivação extrínseca no comportamento, ao mesmo tempo em que cria um efeito inesperado de *crowding-out*, reduzindo a influência de motivação intrínseca (Weibel, Rost e Osterloh 2007).

Nas atividades nas quais predomina a motivação intrínseca, quando o efeito de preço não é significativo, devido ao tamanho pequeno do incentivo, a recompensa reduz a performance, o modelo econômico tradicional falha então em prever o comportamento.

Incentivos Externos que diminuem autodeterminação criam um efeito de preço e um efeito de crowding-out (Fig. 3.2). Caso o efeito de preço compense o efeito de *crowding-out*, o modelo econômico tradicional consegue prever o comportamento de forma correta (Weibel, Rost e Osterloh 2007).

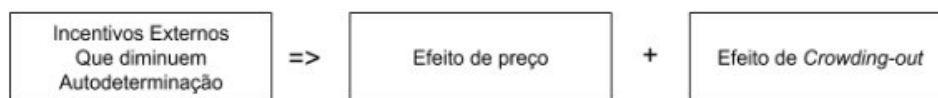


Figura 4 Incentivos externos e os efeitos de preço e crowding-out (Weibel, Rost e Osterloh 2007).

Portanto, é importante notar o tipo da atividade envolvida ao planejar recompensas tangíveis. Estas recompensas, afetam de forma diferenciada o comportamento dos colaboradores, dependendo de cada caso. Afeta de forma negativa numa atividade com motivação intrínseca e de forma positiva

numa atividade com motivação extrínseca onde o efeito do preço se sobrepõe ao efeito de *crowding-out*. O efeito resultante na performance é uma soma do efeito de preço mais o efeito de *crowding-out*.

Um exemplo prático é o verificado em tarefas extrinsecamente motivadas como em linhas de produção fabris, pouco da performance é atribuída a motivação intrínseca e por consequência, há menos probabilidade de causar-se o efeito de *crowding-out* ao introduzir-se recompensas financeiras externas.

Para ilustrar melhor o efeito negativo de *crowding-out*, vamos apresentar, a seguir, exemplos encontrados na literatura científica.

Capítulo 4

Exemplos de Efeitos de Crowding-out na Literatura Científica

4.1 Efeitos da Motivação Extrínseca e Intrínseca Para Inovação na Índia

Bhaduri e Kumar (2011) investigaram os efeitos causados pela motivação extrínseca e intrínseca na inovação do tipo "grassroot". Neste tipo específico de inovação, os indivíduos e não departamentos de Investigação corporativos, são os maiores agentes responsáveis pelas atividades de inovação. Esta inovação não é do tipo que inova nas ferramentas de trabalho, mas, sim, que aperfeiçoa incrementalmente as já existentes. Ela utiliza uma fonte diversificada de fontes de conhecimento para resolver problemas do cotidiano através de experiência prática, ao invés de conhecimento técnico formal.

Em sua investigação, notaram que estes inovadores do tipo "grassroot" não valorizam a comercialização de suas inovações. Eles se contentam com a satisfação derivada do facto daquela inovação ter ajudado a resolver um problema do seu cotidiano e/ou na sua comunidade, ao invés de pensar no aspeto de compensação monetária que poderia existir. Esta satisfação, intrinsecamente motivada, da atividade em si é devida às características de desafio e da pouca previsibilidade dos acontecimentos na atividade.

A fonte dos dados para esta investigação foi o website da Fundação Nacional de Investigação, que dá anualmente prémios aos inovadores na Índia. A maioria dos inovadores trabalhavam em atividades agrícolas ou em

corporações do sector público e privado. As inovações são independentes do trabalho solicitado pelos empregadores, além disso os colaboradores não obtinham benefícios por essas inovações.

O grau de motivação intrínseca foi mensurado através de 4 parâmetros: Satisfação no trabalho, autonomia, confiança e dever voluntário na comunidade. Para entender como os tipos de motivação operam durante o processo de inovação, categorizou-se um processo típico de inovação em 3 etapas: geração da ideia, experimentação e aplicação.

Os resultados mostraram que apenas uma pequena fração dos inovadores (29%), nas três etapas da inovação, eram puramente extrinsecamente motivados. A maioria dos inovadores (50%), eram intrinsecamente motivados. O restante dos inovadores (21%) tinham influência das duas motivações, intrínseca e extrínseca.

As conclusões do estudo são as seguintes:

1. Apenas a motivação extrínseca apenas não é causadora de inovação;
2. A interação das motivações extrínseca e intrínseca têm influência na motivação.
3. A motivação pode mudar durante o curso da inovação de intrínseca para extrínseca e vice-versa.
4. A motivação intrínseca é maior na fase inicial de inovação enquanto a extrínseca tem sua maior influência (ainda que menor que a intrínseca) na parte de aplicação prática final.

Ainda que a Fundação Nacional de Inovação promova incentivos de diversos tipos, tais como ajuda financeira, prémios e patentes, a teoria de *crowding-out* sugere que estas formas extrínsecas de recompensas afastam a motivação intrínseca para inovar, para além de inibir a cooperação interpessoal ou pró-social.

4.2 Efeito de Crowding-Out na Motivação Intrínseca no Setor Público

Georgellis, Iossa e Tabvuma (2010) investigaram os efeitos que incentivos extrínsecos, no setor público do Reino Unido, podem ter sobre pessoas intrinsecamente motivadas. No setor público em geral, tem-se como objetivo empregar indivíduos intrinsecamente motivados para obter melhores resultados e também evitar problemas relacionados a baixas recompensas financeiras. De acordo com esta investigação, colaboradores motivados intrinsecamente tendem a ter maior comprometimento e produtividade.

Indivíduos tentam escolher organizações para trabalhar de acordo com a semelhança entre suas vocações e as da organização, a motivação intrínseca, mas, também, as recompensas são fatores fundamentais na hora de escolher entre o setor público ou privado. O processo de recrutamento do setor público pode ser afetado negativamente pela escolha por enfatizar recompensas extrínsecas, pois isto pode ocasionar o efeito de *crowding-out* em indivíduos motivados intrinsecamente.

Neste estudo, Georgellis, Iossa e Tabvuma (2010) examinam se motivação intrínseca afeta na escolha entre o setor público e o privado. Para além disso, examinam se os incentivos extrínsecos causam o efeito *crowding-out*, que altera a escolha dos indivíduos entre os dois setores.

Os dados utilizados foram extraídos do British Household Panel Survey (BHPS) de 1991-2004, que entrevistou cerca de 10,000 trabalhadores, por ano, no Reino Unido. Para distinção entre incentivos extrínsecos e intrínsecos utilizaram parâmetros como salário, seguro desemprego e horas trabalhadas como incentivos extrínsecos. Para identificar o incentivo intrínseco, utilizaram uma pergunta sobre satisfação com a natureza do trabalho em si,

disponível no relatório BHPS.

As conclusões do trabalho de Georgellis, Iossa e Tabvuma (2010) foram as seguintes:

1. Incentivos Extrínsecos como salário, seguro desemprego, horas trabalhadas não são significativos para influenciar indivíduos para trabalhar no setor público. Ainda podem exercer um fator negativo em suas decisões de escolha.
2. Indivíduos são intrinsecamente motivados para trabalhar no setor público devido à satisfação que a natureza do trabalho proporciona já que o setor público oferece oportunidades de atividades pró-sociais e altruístas.
3. Altos níveis de incentivos extrínsecos no setor público exercem um efeito negativo devido ao efeito *crowding-out* na motivação intrínseca.
4. O efeito de *crowding-out* implica que os incentivos extrínsecos atraem mais indivíduos motivados extrinsecamente, portanto menos qualificados para atividades pro-sociais, o que determina dois efeitos negativos:
 - Diminuição na média da qualidade de contratações;
 - A alteração na composição da característica da força de trabalho por ter-se atraído indivíduos motivados extrinsecamente causa um movimento interno para sempre de aumento de incentivos extrínsecos para melhoria de resultados já que estes indivíduos são motivados desta maneira.

Se um indivíduo realiza tarefas cujos resultados têm difícil mensuração, a introdução de incentivos extrínsecos não é a forma mais eficiente de motivação pois menos esforço e atenção será dado a tarefas pró-sociais. Um exemplo é no caso da educação onde um professor tem opção de escolha entre atividades que melhorem o resultado dos exames de seus alunos, ou então trabalhar em atividades que provoquem a curiosidade e interesse dos alunos, o que é mais difícil de se medir. Se os incentivos extrínsecos forem

associados aos resultados dos exames, os professores tendem a realizar menos a segunda opção de esforço.

Georgellis, Iossa e Tabvuma (2010) sugerem que no caso dos professores a melhor opção é contratar indivíduos intrinsecamente motivados e recompensar através de um salário fixo. Reduzir os benefícios e outros incentivos extrínsecos atrairia mais indivíduos qualificados com a motivação correta para o trabalho. Uma observação aqui é o fato que no Reino Unido a média salarial do setor público é maior que do setor privado.

4.3 Aspectos Motivacionais Negativos Relacionados a Programa de Premiações

Gubler, Larkin e Pierce (2016) investigaram os resultados de um programa de premiação implementado em uma de cinco plantas industriais de lavanderia na região centro-oeste dos Estados Unidos em 2011. O programa de premiação pretendia incentivar a pontualidade nos 35 colaboradores existentes. Diversos efeitos negativos não imaginados pelos gestores puderam ser observados, como o *gaming the system*, ocasionado por colaboradores que colocavam o foco e esforço em atividades relacionadas ao prémio, e também o *crowding-out* nos indivíduos que tinham altos níveis de desempenho anteriormente ao programa.

As premiações relacionadas ao cumprimento de metas são usadas regulamente como forma de motivação extrínseca dentro das organizações apesar da existência de literatura a qual mostra seus aspectos negativos (Gneezy, Meier e Rey-Biel 2011) como o *crowding-out* entre outros efeitos comportamentais.

Numa organização em que indivíduos realizem tarefas heterogêneas, conhecida como uma envolvente de multitasking, incentivos motivacionais

extrínsecos causam efeitos comportamentais ainda mais extensos que o *crowding-out*. Isto ocorre porque os indivíduos acabam por dar mais atenção às atividades que produzem mais premiação em detrimento de outras. Este efeito foi demonstrado por (Osterloh e Frey 2003) num estudo, no qual CEOs tendiam a alterar livros contábeis em seu favor.

O programa de premiação funcionava da seguinte forma: Mensalmente, dentre os colaboradores que tivessem sido perfeitamente pontuais, um seria sorteado com um cartão-presente de \$75 dólares. A investigação de (Gubler, Larkin e Pierce 2016) foi realizada em apenas uma planta para que as outras funcionassem como uma forma de grupo de controlo.

Os indivíduos que já tinham obtido bons níveis de pontualidade anteriormente ao programa foram considerados como intrinsecamente motivados, os que não tinham boa pontualidade foram colocados no grupo de extrinsecamente motivados.

Gubler, Larkin e Pierce (2016) encontraram aspetos importantes na investigação dos resultados da premiação relacionada a pontualidade:

1. Indivíduos extrinsecamente motivados respondem bem as recompensas, porém tendem a jogar as regras das recompensas em favor dos resultados e não para a empresa, retornando a *performance* inicial quando os incentivos são removidos.
2. As recompensas extrínsecas, no caso prémios, causam o efeito de *crowding-out* na motivação pró-social e intrínseca nos indivíduos naturalmente motivados internamente. Estes indivíduos obtêm melhores resultados na ausência da premiação.
3. Ao introduzir-se incentivos extrínsecos, motivação e produtividade podem ser reduzidas em envolventes multitasking nas tarefas que não têm incentivos extrínsecos (ou prémios). Isso porque os incentivos extrínsecos violam um contrato psicológico de equidade e reciprocidade entre a organização e indivíduos motivados

internamente.

O terceiro ponto é explicado devido ao facto de que o programa de prémios, ao fornecer o mesmo prémio aos indivíduos extrinsecamente motivados que anteriormente não tinham atenção à pontualidade, desincentivava os indivíduos intrinsecamente motivados que já eram pontuais.

Uma estatística interessante na implementação do programa foi que casos de não comparecimento ao trabalho por motivos de doenças aumentaram. A explicação pode estar relacionada com o facto de que a ausência por doença não prejudicava a elegibilidade ao prémio, assim, colaboradores atrasados preferiam não comparecer para se manterem elegíveis.

Outro ponto negativo, indivíduos quando não conseguiam atingir o nível para o prémio devido a falta de pontualidade, imediatamente retornavam ao nível de pontualidade anterior ao programa ser implementado, reduzindo os efeitos positivos gerais ainda mais.

Gubler, Larkin e Pierce (2016) encontraram evidências que indivíduos que eram pontuais por motivação interna antes da implementação do programa, sofreram do efeito de *crowding-out* tanto na sua pontualidade quanto na produtividade. Os resultados gerais do estudo estimaram os custos totais de produtividade em 1.4% na taxa diária.

Embora o resultado da investigação de Gubler, Larkin e Pierce (2016) corrobore que incentivos extrínsecos podem melhorar a produtividade, esta melhoria vem exclusivamente dos indivíduos extrinsecamente motivados, que não têm motivação interna para cumprir as atividades sem as recompensas. Em compensação, os custos da implementação do programa são originados por aspetos negativos gerados por todos indivíduos, seja pelo efeito de *crowding-out* na motivação intrínseca de alguns e outros como o *gaming the system* ocasionado nos extrinsecamente

motivados.

Se havia alguma dúvida em que recompensas não monetárias, por exemplo vouchers de alimentação, não carregavam todos os aspetos negativo do dinheiro, foi observado neste estudo que estes outros tipos de prémios funcionaram de forma similar às recompensas monetárias.

4.4 Teste de Campo Para Diferentes Tipos de Bónus de Curto Prazo

Bareket-Bojmel, Hochman e Ariely (2017) investigaram como o uso de 3 tipos de bónus de curto prazo, dinheiro, voucher de alimentação e recompensa verbal, afetam a produtividade em uma fábrica de equipamentos de alta tecnologia. Os bónus de curto prazo servem como incentivo de resultados para períodos curtos de medição, que podem variar entre um dia e um ano. O objetivo é mostrar reconhecimento da empresa perante o colaborador que contribuiu para o resultado positivo.

A vantagem dos bónus de curto prazo é que eles podem ser oferecidos de diversas formas, como puramente monetária, substitutos como cartões presentes e vouchers, mas também podem não ser financeiros como elogios verbais. O lado negativo é que, pela literatura, incentivos extrínsecos podem diminuir a motivação intrínseca, causando o efeito de *crowding-out*, não tendo resultados pretendidos ou até diminuindo a produtividade (Ryan e Deci 2000a).

A questão negativa promovida pelo efeito de *crowding-out* é relevante para incentivos extrínsecos de curto prazo. Isto ocorre porque estes podem ser introduzidos e removidos em curtos prazos de tempo, aumentando, assim, a percepção de controle e perda de autonomia pelo colaborador e, por isso, causar o *crowding-out*.

Por isso, o interesse maior de (Bareket-Bojmel, Hochman e Ariely 2017a) para investigar numa fábrica os efeitos dos diversos tipos de incentivos de curto prazo. Ao distanciar os incentivos da forma monetária como dinheiro para outras como cartões e vouchers, o objetivo é saber quanto isso muda o comportamento do indivíduo quanto a sua motivação.

Outro aspeto interessante é que ao utilizar os incentivos verbais e dar maior autonomia de escolha dos colaboradores para sua recompensa, isso diminui o efeito negativo causado na motivação intrínseca pelos incentivos monetários.

De acordo com a teoria da prospeção (Kahneman e Tversky 1977), indivíduos dão mais valor a perdas do que ganhos equivalentes. Distanciando a representação da recompensa da forma de dinheiro, os incentivos de curto prazo podem se tornar ainda mais eficazes. As seguintes hipóteses foram investigadas:

As seguintes hipóteses foram investigadas:

1. A produtividade aumentaria quando os bónus de curto prazo fossem introduzidos.
2. Qual a efetividade dos bónus de curto prazo a medida que estes forem alterados para tipos menos fungíveis. As recompensas verbais deveriam ter o maior efeito sobre a produtividade e dinheiro o menor efeito.
3. Quando os bónus fossem retirados, a produtividade cairia.
4. Mesmo ao término dos bónus, a produtividade permaneceria aumentada.
5. Bónus de curto prazo na forma monetária causam um efeito negativo na produtividade após serem encerrados. É esperado que este efeito negativo seja mitigado através do uso de incentivos verbais e poder de escolha dos prémios pelos colaboradores.

6. O absentismo diminuirá durante o uso do programa dos bônus e continuarás mesmo após o término do programa.

Para o experimento, utilizou-se os seguintes tipos de bônus:

1. Monetário (dinheiro);
2. Voucher de alimentação para família (preço similar ao prêmio em dinheiro);
3. Bônus na forma de recompensa verbal;
4. Poder de escolha na forma do bônus;

A investigação de (Bareket-Bojmel, Hochman e Ariely 2017) encontrou os seguintes resultados:

- O uso dos bônus de curto prazo conseguiu motivar os colaboradores para obter maior produtividade;
- O uso de bônus na forma de recompensa verbal não obteve diferença de resultado entre o voucher de alimentação ou entre o bônus na forma monetária ou não; ainda assim os resultados valorizam o uso de bônus na forma não monetária já que estes têm custos menores para a organização;
- Assim que os bônus eram removidos, os indivíduos diminuíram suas motivações para produzir mais. Outra forma de interpretar este resultado é que os indivíduos durante os períodos sem bônus se preservavam para poder produzir mais quando os bônus eram novamente introduzidos. Com isso nota-se que ao comprometer a produtividade para aumentar as chances de ganhar os bônus, temos aqui uma redução na motivação intrínseca para produzir mais.
- O absentismo foi diminuído durante o uso de bônus de curto prazo e manteve-se baixo mesmo após a retirada destes. Isso demonstra uma excelente oportunidade para o uso destes tipos de bônus.

Ainda que os incentivos monetários obtenham sucesso em aumentar a produtividade, os resultados do estudo de (Bareket-Bojmel, Hochman e

Ariely 2017) mostram que este tipo de bônus de curto prazo, mesmo ao criar dificuldades para a motivação intrínseca, não a diminui necessariamente. O uso da opção de escolha para os bônus, permite que os indivíduos que são apenas motivados de forma extrínseca, possam produzir mais

A forma de implantação destes bônus tem grande importância, já que a forma controladora pode ser percebida na introdução e remoção dos prêmios, e isso pode vir a causar o efeito de *crowding-out* na motivação intrínseca dos colaboradores. O uso de recompensas simbólicas como verbais, encorajam e dão percepção de controle, evitando os efeitos negativos na performance ao término do programa. (Bareket- Bojmel, Hochman e Ariely 2017) encontraram uma diminuição de 6.5% nos resultados quando os incentivos monetários eram retirados, enquanto que a remoção das recompensas verbais, não ocasionaram efeitos negativos. Outro fator mitigador para o efeito negativo foi o poder de escolha do tipo do bônus.

A ilusão de controle pode mitigar os efeitos negativos associados aos prêmios, o fato da produtividade ter aumentado com o uso de recompensas verbais e o poder de escolha do tipo de prêmio, sugere que recompensas não monetárias têm efeito de reciprocidade mais fortes do que as monetárias (Bareket-Bojmel, Hochman e Ariely 2017).

Capítulo 5

Framework e Conclusões

A Economia Comportamental traz uma nova abordagem para a gestão das organizações ao dar uma interpretação humanizada aos fenómenos comportamentais que diferenciam os indivíduos dos tradicionais atores racionais. Um dos princípios da economia comportamental é de que seres humanos são motivados não apenas por fatores económicos. Valorizamos muitos aspetos na vida laboral para além das recompensas financeiras. Aspetos como reconhecimento, respeito, liberdade, autoestima, entre outros, são extremamente relevantes para a satisfação e a produtividade no trabalho.

Embora a Economia Comportamental mostre que estes aspetos são fundamentais, muitas organizações ainda adotam estratégias de recompensas com expectativas racionais, onde os indivíduos terão maior performance quanto maior for pagamento/incentivos extrínsecos que receberem. A crença de produção de eficácia e eficiência recai, ainda, sobre estrutura de recompensas extrínsecas. Contrariamente à esta crença, observamos na vasta literatura aqui apresentada que a motivação intrínseca é a chave para a performance estratégica. A motivação intrínseca é fundamental para que a performance dos indivíduos seja superior e produza maiores níveis de satisfação e prazer. Vimos, ainda que e os incentivos extrínsecos podem, em muitos casos, inibi-la através do *crowding-out*.

O trabalho de Heyman e Ariely (2004) ilustra bem a situação através da teoria dos dois mercados, onde os mercados social e monetário não devem ser misturados, como, por exemplo, na situação de um jantar de família feito pela sua mãe que nunca poderá ser recompensado por qualquer dinheiro, mas poderia ser visto até como uma ofensa caso alguém a recompensasse economicamente. Um indivíduo ao realizar uma atividade com motivação intrínseca sofre do efeito de crowding-out quando se sente manipulado por recompensas financeiras dentro de uma organização. Uma recompensa de reconhecimento ou até mesmo um obrigado funcionaria melhor nestes casos.

Por isto é necessário buscar compreender os fatores, situações e impactos da introdução de recompensas extrínsecas nas organizações. O efeito de crowding-out é real. É necessário compreender as situações, o indivíduo, suas motivações, as atividades e os impactos que decorrem do efeito negativo ao utilizar-se recompensas extrínsecas. Desta forma poderemos obter resultados melhores com indivíduos mais motivados e em sintonia com os interesses organizacionais.

Apresentamos a seguir um Framework hipotético para simplificar o entendimento do efeito de *crowding-out* quando recompensas extrínsecas forem utilizadas e desta forma evitar seus principais efeitos negativos já reconhecidos na literatura científica.

5.1 Proposta de Framework do Efeito de Crowding-Out

Com base no conteúdo teórico e também das informações dos trabalhos aqui mencionados como exemplos de casos do efeito de *crowding-out* devido a

incentivos extrínsecos, apresento uma proposta de Framework. O objetivo é ter um modelo simples e prático para ser utilizado nas organizações.

5.1.1 Framework de Incentivos Extrínsecos e Efeito de Crowding- Out

A proposta deste Framework 5.1 é relacionar, num envolvente onde são utilizados os incentivos extrínsecos, as características de motivação dos indivíduos, os tipos de atividades tais como as quais exigem complexidade e autonomia, para que então nestas situações, o efeito negativo resultante de *Crowding-out*.

Os incentivos extrínsecos quando aplicados a indivíduos motivados intrinsecamente ou em atividades de alto grau de complexidade, podem causar o efeito de *crowding-out*. Portanto estabelecemos estas duas situações como condições as quais os incentivos extrínsecos podem ter os efeitos negativos aqui observados.

Pela teoria da autodeterminação (Ryan e Deci 2000b), quanto menor a perceção de controlo externo, mais o indivíduo é inclinado para realizar uma atividade com motivação intrínseca, a qual é fundamental em atividades relacionadas a criatividade e de transferência de conhecimento tácito (Osterloh e Frey 2000). Os indivíduos com motivação intrínseca tendem a sofrer do *crowding-out* ao perceber formas de controlo externo devido aos incentivos extrínsecos.

Como pudemos ver no estudo de Saqib et al. (2015), os incentivos extrínsecos têm efeito de *crowding-out* na inovação, além disso, podem inibir a cooperação interpessoal ou pró-social. Atividades de intensa necessidade de sabedoria e conhecimento, como para trabalhos em equipas, requisitam alta carga de motivação intrínseca devido ao grau de autonomia requerido (Osterloh e

Frey 2000) e por isso sofrem do efeito de crowding-out perante os incentivos extrínsecos.



Figura 5: Framework Incentivos Extrínsecos e Crowding-out.

Também para atividades com teor pró-social, como vimos no caso do Efeito de *Crowding-Out* na motivação intrínseca do setor público (Georgellis, Iossa e Tabvuma 2010), os incentivos extrínsecos como salário, seguro desemprego, horas trabalhadas não são decisivos para influenciar indivíduos para trabalhar neste setor. Devido à satisfação que a natureza do trabalho proporciona, já que o setor público oferece oportunidades de atividades pró-sociais e altruístas, relacionadas a motivação intrínseca, os indivíduos percebem os incentivos extrínsecos como formas de controlo e redução da sua autodeterminação, causando então o efeito *decrowding-out*.

Já nos casos de multitasking, como vimos no estudo de (Gubler, Larkin e Pierce 2016), em determinadas situações os incentivos extrínsecos podem funcionar pois os indivíduos extrinsecamente motivados respondem bem as recompensas. Porém estes tendem a jogar as regras das recompensas em favor dos resultados e não para a empresa, retornando a performance inicial

quando os incentivos são removidos. Os ganhos podem ser anulados quando indivíduos intrinsecamente motivados sofrem o efeito de *crowding-out*.

Nos casos de atividades menos complexas, mecânicas e com menos autonomia, os incentivos extrínsecos podem funcionar melhor não tendo efeitos negativos como o *crowding-out*.

No caso das atividades mais relacionadas a motivação intrínseca, como as mais complexas e que requerem mais autonomia, o salário fixo pode funcionar melhor do que as recompensas extrínsecas como prêmios por resultados, vouchers alimentares e outras formas não monetárias.

5.1.2 Limitações e Recomendações Para Futuras Investigações

Este estudo foi conduzido de forma a analisar a literatura científica existente sobre incentivos extrínsecos e o efeito *crowding-out*. Alguns casos foram então relacionados para servir de base para uma proposta de Framework do efeito de *crowding-out* causado pelo uso de incentivos extrínsecos em certas atividades e indivíduos intrinsecamente motivados.

Seria interessante para futuras investigações a realização de um trabalho quantitativo para obter métricas mais assertivas do impacto causado devido ao efeito do *crowding-out* nas situações apresentadas do Framework.

Bibliografia

- Ariely, D. 2009. The end of rational economics. *Harvard business review*, 87(7-8), 78-84.
- Ariely, Dan e Simon Jones 2012. *The (honest) truth about dishonesty: How we lie to everyone—especially ourselves*. Vol. 336. HarperCollins New York, NY.
- Bareket-Bojmel, L., Hochman, G., & Ariely, D. 2017. It's (not) all about the Jacks: Testing different types of short-term bonuses in the field. *Journal of Management*, 43(2), 534-554.
- Bhaduri, Saradindu e Hemant Kumar 2011. «Extrinsic and intrinsic motivations to innovate: tracing the motivation of 'grassroot' innovators in India». *Mind & Society* 10.1, pp. 27–55.
- Chen, T. T., Chung, K. P., Lin, I. C., & Lai, M. S. 2011. The Unintended Consequence of Diabetes Mellitus Pay-for-Performance (P4P) Program in Taiwan: Are Patients with More Comorbidities or More Severe Conditions Likely to Be Excluded from the P4P Program?. *Health services research*, 46(1p1), 47-60.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. 1999. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.
- Doshi, Neel e Lindsay McGregor 2015. *Primed to Perform: How to Build the Highest Performing Cultures Through the Science of Total Motivation*. HarperCollins.
- Eisenberger, R., & Cameron, J. 1996. Detrimental effects of reward: Reality or myth?. *American psychologist*, 51(11), 1153.
- Fiske, A. P. 1992. The four elementary forms of sociality: framework for a unified

theory of social relations. *Psychological review*, 99(4), 689.

Frey, Bruno & Reto Jegen 1999. *Motivation crowding theory: a survey of empirical evidence*. Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.

Georgellis, Y., Iossa, E., & Tabvuma, V. (2010). Crowding out intrinsic motivation in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 473-493.

Gneezy, U., Meier, S., & Rey-Biel, P. 2011. When and why incentives (don't) work to modify behavior. *Journal of Economic Perspectives*, 25(4), 191-210.

Gubler, T., Larkin, I., & Pierce, L. 2016. Motivational spillovers from awards: Crowding out in a multitasking environment. *Organization Science*, 27(2), 286-303.

Heyman, J., & Ariely, D. 2004. Effort for payment: A tale of two markets. *Psychological science*, 15(11), 787-793.

Hmieleski, K. M., & Baron, R. A. 2009. Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective. *Academy of management Journal*, 52(3), 473-488.

Kahneman, Daniel. 2011. *Thinking, fast and slow*. Macmillan.

Kahneman, D., & Tversky, A. 1977. Prospect Theory. An Analysis of Decision Making Under Risk. DECISIONS AND DESIGNS INC MCLEAN VA.

Lakhani, K. R., & Wolf, R. G. 2003. Why hackers do what they do: Understanding motivation and effort in free/open source software projects.

Osterloh, M. (2014, May). why variable pay-for-performance in healthcare can backfire: Evidence from psychological economics. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 2, No. 1, pp. 120-123). Emerald Group Publishing Limited.

Osterloh, M., & Frey, B. S. 2000. Motivation, knowledge transfer, and

- organizational forms. *Organization science*, 11(5), 538-550.
- Osterloh, M., & Frey, B. 2003. Corporate governance for crooks? The case for corporate virtue.
- Reward & Recognition Survey Results. 2009. Australia & New Zealand: Red Balloon, p. 1.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000a. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000b. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2017 *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Saqib, S., Abrar, M., Sabir, H. M., Bashir, M., & Baig, S. A. 2015. Impact of tangible and intangible rewards on organizational commitment: evidence from the textile sector of Pakistan. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(03), 138.
- Shah, A. K., & Oppenheimer, D. M. 2008. Heuristics made easy: An effort-reduction framework. *Psychological bulletin*, 134(2), 207.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. 2007. Crowding-out of intrinsic motivation-opening the black box.