

# Escolhas Intertemporais: O Papel da Frequência de Feedback e Momento de Remuneração

**Andson Braga de Aguiar<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Contabilidade e Atuária, São Paulo-SP, Brasil

**José Carlos Tiomatsu Oyadomari<sup>2</sup>**

<sup>2</sup>Universidade Presbiteriana Mackenzie e Inesper, São Paulo-SP, Brasil

**Cláudio Soerger Zaro<sup>3</sup>**

<sup>3</sup>Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul, Ciências Contábeis, Ponta Porã-MS, Brasil

## Resumo

**Objetivo** – O artigo examina se gestores alocam esforço mais de longo prazo quando eles recebem *feedback* trimestral ao invés de *feedback* de até um mês e acima de um trimestre. O artigo examina ainda se o momento de recebimento da remuneração modera o relacionamento entre a frequência de *feedback* e as escolhas intertemporais.

**Metodologia** – O estudo coleta dados de levantamento de 78 gestores de nível intermediário que atuam em uma empresa brasileira.

**Resultados** – Os resultados indicam que os gestores dedicam mais tempo a tarefas mais de longo-prazo quando eles recebem *feedback* trimestral. Os resultados também indicam que momento de remuneração modera o relacionamento entre frequência de *feedback* e escolhas intertemporais.

**Contribuições** – Os resultados deste estudo oferecem duas principais contribuições. Primeiro, o estudo oferece evidências empíricas do efeito da frequência de *feedback* em um contexto em que *feedback* não é mandatório, é fornecido para propósitos internos e não há pressão do mercado de capitais. Segundo, o estudo procura separar o efeito da frequência de *feedback* do efeito do momento de recebimento da remuneração e examina se o segundo componente modera o efeito do primeiro componente sobre as escolhas intertemporais

**Palavras-chave** – Tomada de decisão; Frequência de *feedback*; Momento de remuneração; Escolhas intertemporais.

**Recebimento:**

03/08/2017

**Aprovação:**

05/09/2018

**Editor responsável:**

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Gina Gaio Santos

**Avaliado pelo sistema:**

Double Blind Review



**Revista Brasileira de Gestão e Negócios**

DOI:10.7819/rbgn.v21i2.3974

## I Introdução

A gestão de desempenho normalmente demanda um tempo significativo dos executivos financeiros (Agrawal, Dinneen & Seth, 2016). O tempo dedicado à gestão de desempenho inclui a medição e avaliação do desempenho dos funcionários, bem como o fornecimento de feedback que oriente o comportamento dos funcionários às metas de curto e longo prazos (Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van der Stede, 2012). Particularmente, ao projetar sistemas de gestão de desempenho, um aspecto que as organizações devem reconhecer é que, de um lado, os diferentes níveis de cada um dos componentes do sistema de gestão de desempenho podem ter efeitos diferentes sobre a forma com que os funcionários alocam seu tempo entre tarefas de curto e longo prazos, ou seja, suas escolhas intertemporais; e, por outro lado, o efeito de cada um dos componentes do sistema de gestão de desempenho pode depender do nível de outros componentes (por exemplo, Chenhall, 2003; Malmi & Brown, 2008; Otley, 1980).

A literatura sobre gestão e contabilidade enfatiza a importância de entender o que explica as escolhas intertemporais em um contexto organizacional. A esse respeito, Laverty (1996) apresenta uma estrutura na qual ele identifica três níveis diferentes de fatores para explicar escolhas intertemporais gerenciais: organizacional, individual e econômico. Em uma investigação empírica baseada na estrutura de Laverty, Marginson e McAulay (2008) sugerem que o entendimento da orientação gerencial de curto prazo pode considerar não apenas a dimensão econômica (pressão do mercado de capitais e sistemas de gestão de desempenho), mas também as dimensões individuais (como processos cognitivos) e organizacionais. No entanto, a maioria das evidências empíricas sobre escolhas intertemporais gerenciais se concentra em fatores econômicos; particularmente, o impacto das escolhas do design do sistema de gestão de desempenho, tais como: (i) diferentes medidas de desempenho (por exemplo, Abernethy, Bouwens & Lent, 2013; Aguiar, Pinheiro & Oyadomari, 2014; Farrel, Kadous & Towry, 2008), e (ii)

diferentes tipos de remuneração (por exemplo, Matta & Beamish, 2008; Souder & Shaver, 2010).

Neste artigo, investigamos o papel de dois componentes do sistema de gestão de desempenho embutidos na dimensão individual. Sistemas de gestão de desempenho são sistemas formais úteis para fornecer informações que influenciam a tomada de decisão e ações gerenciais (Merchant & Van der Stede, 2012; Otley, 1980), compreendendo elementos como feedback de desempenho e estrutura de remuneração (Bonner e Sprinkle, 2002; Luckett & Eggleton, 1991; Malmi & Brown, 2008). Em particular, examinamos os efeitos da frequência de feedback nas escolhas intertemporais e o papel moderador do momento de remuneração.

O feedback tem sido reconhecido pela literatura sobre motivação no trabalho como uma importante ferramenta motivacional que contribui para o alcance das metas e para a execução de tarefas (Latham, 2012). O feedback permite que os funcionários comparem seu desempenho real a metas predefinidas, não apenas orientando o comportamento dos funcionários de forma retroativa, indicando quando são necessárias ações para reduzir os desvios, mas também orientando seu comportamento de forma prospectiva, permitindo que eles aprendam maneiras melhores de executar suas tarefas (Pitkänen & Lukka, 2011). Como uma de suas dimensões, espera-se que a frequência com que as pessoas recebem informações de feedback afete o comportamento individual e a execução de tarefas (Luckett & Eggleton, 1991). A frequência de feedback também foi identificada como uma prática de gestão de desempenho que as organizações devem rever para se adaptar às mudanças no ambiente de trabalho (Ewenstein, Hancock & Komm, 2016). Assim, a importância da frequência de feedback para as organizações reside em seu potencial de resultar em decisões abaixo do ideal se as informações de feedback não forem fornecidas em intervalos adequados (Latham, 2012). Pesquisas anteriores deram grande atenção ao papel da frequência de feedback na tomada de decisão individual (por exemplo, Chhokar & Wallin, 1984; Lam, DeRue, Karam & Hollenbeck, 2011; Lurie & Swaminathan, 2009; Thornoch, 2016).

Quanto à estrutura da remuneração, a literatura anterior sobre economia e psicologia reconheceu os efeitos motivacionais da oferta de incentivos monetários às pessoas (Latham, 2012; Prendergast, 1999). Como um dos componentes da estrutura de remuneração, o momento da remuneração refere-se à quantidade de tempo que os gestores têm que esperar antes de receber suas remunerações (Bonner & Sprinkle, 2002). As pessoas normalmente preferem receber suas remunerações imediatamente devido ao desconto por atraso (Kirby & Santiesteban, 2003), pois esperar pela remuneração requer esforço mental (Thaler, 1981). Assim, a remuneração imediata pode ter efeitos motivacionais maiores do que a remuneração postergada. Para os propósitos desta pesquisa, a importância do momento da remuneração para as organizações reside em seus efeitos sobre o comportamento de assumir riscos, como a tomada de decisão de longo prazo (Hartmann & Slapničar, 2016; Prelec & Loewenstein, 1991).

Para examinar os efeitos da frequência de feedback sobre as escolhas intertemporais e o papel moderador do momento de remuneração, coletamos dados 78 gestores de nível médio que trabalham em uma empresa brasileira. A principal contribuição desta pesquisa para a literatura gerencial e contábil sobre escolhas intertemporais é dupla. Em primeiro lugar, pouco se sabe sobre o efeito da frequência de feedback nas escolhas intertemporais. Bhojraj e Libby (2005) investigaram o efeito da frequência da divulgação de relatório externo obrigatório sobre o comportamento míope na presença de pressão do mercado de capitais e descobriram que, sob forte pressão do mercado de capitais, os gestores se comportam de forma mais míope quando as divulgações são feitas com maior frequência. Verificamos então se o mesmo padrão de resultados se mantém em um cenário em que o feedback não é obrigatório e é fornecido para fins internos, e no qual não há pressão do mercado de capitais. Em segundo lugar, a literatura anterior que investiga como a frequência de feedback afeta a tomada de decisão individual não separa seu efeito sobre as escolhas intertemporais do efeito do momento de remuneração (Bellemare, Krause, Kröger & Zhang, 2005; Gneezy & Potters, 1997).

Separamos esses dois componentes e oferecemos evidências empíricas sobre a relação entre frequência de feedback e escolhas intertemporais e sobre o papel moderador do momento de remuneração nessa relação.

O artigo está estruturado da seguinte forma: na próxima seção, revisamos a literatura relevante sobre escolhas intertemporais e desenvolvemos nossas duas hipóteses; em seguida, descrevemos nosso processo de coleta de amostras e dados, seguido pela análise de dados; finalmente, discutimos as principais implicações, limitações e oportunidades para futuras pesquisas.

## 2 Revisão da literatura e desenvolvimento das hipóteses

### 2.1 Escolhas intertemporais

Escolhas intertemporais representam as compensações que os indivíduos fazem entre benefícios e custos que ocorrem no curto e longo prazos (Frederick, Loewenstein & O'Donoghue, 2002). A importância prática de entender essas escolhas é seus efeitos potenciais nas organizações. Escolhas intertemporais que causam benefícios de curto prazo podem resultar também em prejuízo no longo prazo, como quando um tomador de decisão opta por postergar um investimento (por exemplo, a compra de um novo equipamento), embora essa escolha possa comprometer a capacidade organizacional de criar valor no longo prazo. Há um grande debate sobre os efeitos nocivos do imediatismo, isto é, escolhas intertemporais nas quais as organizações se concentram em resultados financeiros de curto prazo em detrimento da criação de valor no longo prazo. O problema com o imediatismo organizacional é que as organizações orientadas para o longo prazo demonstram ter um desempenho melhor do que aquelas focadas em resultados de curto prazo (Rajgopal, 2017).

Ao tentar entender os determinantes das escolhas intertemporais, a literatura sobre psicologia dedicou atenção ao papel dos processos cognitivos associados aos esquemas de incentivo (Berns, Laibson & Loewenstein, 2007; Soman et al., 2005; Frederick et al., 2002). Por sua vez,

a literatura empresarial sugere três determinantes principais para explicar as escolhas intertemporais: organizacional, individual e econômico (Laverty, 1996). Marginson & McAulay (2008) mostram que a compreensão do imediatismo gerencial pode considerar não apenas dimensões econômicas, como a pressão do mercado de capitais e sistemas de gestão de desempenho, mas também as dimensões individuais (por exemplo, processos cognitivos) e organizacionais.

A literatura contábil tem se concentrado principalmente sobre os motivos econômicos para explicar as escolhas intertemporais (Aguiar, 2011). Particularmente, o enfoque tem sido identificar a melhor maneira de combinar diferentes medidas de desempenho, a fim de induzir os gestores a equilibrar seus esforços entre as consequências financeiras de curto e longo prazos de suas ações (Abernethy et al., 2013; Aguiar et al., 2014; Banker & Datar, 1989; Farrel et al., 2008; Feltham & Xie, 1994; Pinheiro, Galdi & Oyadomari, 2012; Santos, 2015). A principal expectativa dessa literatura é que o uso de medidas de desempenho financeiro (como, por exemplo, o lucro) leva os gestores a se concentrarem em ações de curto prazo; enquanto a inclusão de medidas não financeiras ou de retorno os induz a equilibrar melhor as escolhas intertemporais (Abernethy et al., 2013).

Neste artigo, examinamos os efeitos de dois componentes dos sistemas de gestão de desempenho: frequência de feedback e momento de remuneração. Esses componentes acarretam efeitos econômicos, motivacionais e cognitivos sobre o comportamento individual em geral e sobre escolhas intertemporais gerenciais, especificamente. Estendemos a literatura anterior sobre contabilidade, examinando componentes de sistemas de gestão de desempenho que têm não apenas efeitos econômicos, mas também influências cognitivas, devido à forma com que a informação sobre desempenho e remuneração é estruturada.

## 2.2 Frequência de feedback e escolhas intertemporais

O feedback afeta a motivação ao fornecer informações de desempenho individuais (Latham & Locke, 1991; Locke, Shaw, Saari & Latham,

1981). As informações de feedback alteram as crenças das pessoas de que o nível mínimo de desempenho será alcançado e de que a remuneração que depende do desempenho será recebida (Lockett & Eggleton, 1991). Os tomadores de decisão normalmente confiam nas informações do feedback de desempenho ao decidir a quais problemas devem dirigir sua atenção (Joseph, Klingebiel & Wilson, 2016). A literatura contábil reconheceu o papel do feedback como um componente fundamental dos sistemas de gestão de desempenho (por exemplo, Ferreira & Otley, 2009; Malmi & Brown, 2008). Particularmente, o fornecimento de feedback é importante porque permite que os tomadores de decisão estejam cientes dos resultados correntes, que é um aspecto fundamental para melhorar continuamente e obter sucesso em contextos dinâmicos (Lockett & Eggleton, 1991).

Embora o feedback possa ser composto de diferentes dimensões (Lockett & Eggleton, 1991), concentramo-nos na frequência com que é fornecido. Pesquisas anteriores demonstram que o feedback mais frequente contribui para um melhor desempenho, pois permite que os tomadores de decisão reajam rapidamente a mudanças ambientais e visualizem as consequências de suas ações (Lurie & Swaminathan, 2009). Da mesma forma, o conceito de controle cibernético gerencial sugere que a disponibilização de informações de desempenho oportunas resulta em informações mais sofisticadas e úteis para a abordagem de ambientes dinâmicos (Chenhall, 2003; Chenhall & Morris, 1986).

Essa expectativa, no entanto, tem sido contestada e evidências empíricas demonstram que o feedback mais frequente nem sempre é melhor (Lam et al., 2011). Chhokar e Wallin (1984), por exemplo, demonstram que o feedback semanal não resulta em melhor desempenho quando comparado ao feedback quinzenal. Em outro exemplo, Lurie e Swaminathan (2009) indicam que o feedback mais frequente afeta negativamente o desempenho em ambientes incertos. Como uma frequência maior de feedback faz com que as pessoas se concentrem no feedback mais recente e aumenta as demandas cognitivas para responder e processar as informações de



feedback (Lam et al., 2011; Lurie & Swaminatham, 2009), os gestores terão sua capacidade de exercer autocontrole prejudicada. Espera-se que a capacidade reduzida de exercer autocontrole leve as pessoas a se comportarem de maneira mais impulsiva (Ozdenoren, Salant & Silverman, 2012). Como consequência, os gestores alocarão mais esforços em tarefas de curto prazo, em vez de longo prazo, quando receberem informações de feedback com frequência maior (por exemplo, Bhojraj & Libby, 2005; Kraft, Vashishtha & Venkatachalam, 2018).

O feedback menos frequente, porém, pode não ser necessariamente a solução mais adequada para induzir os gestores a equilibrar melhor seus esforços entre tarefas com diferentes efeitos temporais sobre os resultados financeiros da empresa. O feedback menos frequente implica na possibilidade de se disponibilizar muita informação simultaneamente para ser processada pelos gestores, resultando em efeitos de sobrecarga de informação (Thornock, 2016). Um dos efeitos potenciais da sobrecarga de informação é o maior esforço cognitivo no processamento da informação (Payne, Bettman & Johnson, 1993), o que pode levar as pessoas a gastarem mais tempo em tarefas de curto prazo do que em tarefas de longo prazo.

Pesquisas anteriores indicaram que a relação entre a quantidade de informação processada e as escolhas intertemporais individuais pode realmente ter a forma de U invertido (Lam et al., 2011; Thornock, 2016), na qual frequência de feedback maior ou menor não resulta em escolhas intertemporais mais equilibradas. Levantamos então a hipótese de que os gestores alocam mais esforços para tarefas de longo prazo quando a frequência de feedback estiver em níveis intermediários, como feedback de desempenho trimestral, do que em níveis menores (por exemplo, até um mês) ou maiores (por exemplo, com intervalo maior que o trimestral). Não prevemos quaisquer diferenças entre o tempo que os gestores atribuem às tarefas de longo prazo e às de curto prazo, entre um feedback dentro de até um mês e um feedback com um intervalo maior que o trimestral. Formulamos nossa primeira hipótese da seguinte forma:

**H1:** *Em relação às tarefas de curto prazo, os gestores alocarão mais tempo para tarefas com prazo maior quando receberem feedback trimestral do que quando receberem feedback em até um mês ou com intervalo maior que o trimestral.*

### 2.3 Frequência de feedback, momento de remuneração e escolhas intertemporais

A frequência de feedback e o momento de remuneração são dois componentes do sistema de gestão de desempenho e podem operar como um pacote (Chenhall, 2003; Malmi & Brown, 2008; Otley, 1980). Examinamos então se o momento de remuneração, ou seja, a quantidade de tempo que os gestores têm que esperar para receber suas remunerações, modera a relação entre a frequência de feedback e as escolhas intertemporais. As pessoas normalmente preferem receber suas remunerações imediatamente devido ao desconto de atraso (Kirby & Santiesteban, 2003). Outra razão pela qual as pessoas preferem remunerações imediatas é o fato de que esperar pela remuneração requer esforço mental (Thaler, 1981).

Esperamos, portanto, que o momento da remuneração modere a relação entre frequência de feedback e escolhas intertemporais, desde que o efeito dos dois componentes dos sistemas de medição de desempenho funcione como um pacote, ou seja, seus efeitos sobre o comportamento individual não possam ser considerados isoladamente. Em especial, levantamos a hipótese de que a relação entre frequência de feedback e maior tempo alocado a tarefas de longo prazo do que a tarefas de curto prazo é mais positiva quando os gestores recebem suas remunerações com um pouco de atraso, em vez de muito atraso. Formulamos nossa segunda hipótese da seguinte forma:

**H2:** *A relação entre a frequência de feedback e o tempo que os gestores alocam para tarefas de longo prazo é mais positiva quando o momento de remuneração for no curto prazo em vez de no longo prazo.*

### 3 Método de pesquisa

#### 3.1 Amostra, coleta de dados e análise de dados

Para testar nossas hipóteses, coletamos dados por meio de uma pesquisa com gestores de nível médio de uma organização brasileira do setor siderúrgico. Escolhemos a empresa por conveniência entre as listadas como as maiores e melhores empresas do Brasil em 2012. A empresa faz parte de um conglomerado brasileiro que está presente em mais de 20 países, cujas principais operações concentram-se nos mercados de zinco, níquel e alumínio. Em 2016, a receita líquida da empresa foi de US\$ 1.844 milhões e o investimento foi de US\$ 183 milhões, o que pode ser visto como um indicador da importância dos investimentos de longo prazo para a organização. Relevante para os fins da nossa pesquisa é o fato de que a empresa não tem a obrigatoriedade de divulgar informações financeiras, sugerindo que esse contexto de divulgação não obrigatória pode implicar em menor pressão do mercado externo para a obtenção de lucro no curto prazo.

Realizamos um pré-teste em nosso instrumento de pesquisa com pesquisadores que tinham experiência anterior no desenvolvimento e aplicação de questionários. O pré-teste resultou em ajustes no conteúdo e na apresentação do questionário, bem como nos permitiu estimar o tempo necessário para preencher o instrumento de pesquisa. Enviamos uma pesquisa online em 2012 para 138 gestores de nível médio. Seguimos alguns procedimentos para aumentar a taxa de resposta. Primeiramente, entramos em contato com o Departamento de Recursos Humanos (RH) para pedir consentimento e para obter a lista de gestores de nível médio e seus e-mails. Em segundo lugar, seguindo o método de design total, enviamos várias mensagens para nossa amostra em um intervalo de duas semanas (Dillman, 2007). Em terceiro lugar, após a primeira rodada de mensagens, iniciamos uma segunda rodada de mensagens enviadas aos gestores restantes. No total, recebemos 78 questionários úteis, representando uma taxa de resposta de 57%.

Os entrevistados executam diferentes funções na organização, inclusive tarefas de

vendas, produção e administrativas. No momento da coleta de dados, eles haviam trabalhado uma média de 10,9 anos na empresa e, em sua função atual, uma média de 3,7 anos. Além disso, eles esperavam trabalhar em média mais 16 anos para a empresa antes de se aposentarem. Os entrevistados receberam 60,6% de sua remuneração na forma de salário fixo, ou seja, não depende do desempenho do funcionário. Incentivos de curto prazo, inclusive o salário fixo, bônus anuais e participação nos lucros, representam 31,4% de sua remuneração total. Finalmente, 90,1% dos entrevistados estão, no máximo, a três níveis do diretor-presidente.

Para examinar os efeitos da frequência de feedback sobre as escolhas intertemporais e o papel moderador do momento de remuneração, usamos a Análise Multivariada de Covariância (MANCOVA). Esta ferramenta estatística permite a análise simultânea das duas dimensões da variável dependente (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998), como explicaremos a seguir. Além disso, a MANCOVA é a ferramenta estatística que melhor se ajusta ao objetivo e aos dados desta pesquisa, permitindo o exame das relações de dependência entre duas variáveis independentes não métricas e duas dimensões da variável dependente métrica (Hair et al., 1998). Finalmente, a MANCOVA permite a inclusão de variáveis de controle como covariáveis na análise.

#### 3.2 Instrumentos de medição

Para medir as escolhas intertemporais, pedimos aos entrevistados que indicassem percentualmente o tempo que gastam atualmente em tarefas que afetam os resultados financeiros (lucro operacional) de sua unidade e/ou empresa em (i) um mês ou menos, (ii) entre um e três meses, (iii) entre três meses e um ano, (iv) entre um e cinco anos e (v) mais de cinco anos (Abernethy et al., 2013). Com base nessas categorias, formamos três grupos que representam períodos contábeis relevantes: dentro do primeiro período de divulgação trimestral (categorias 1 e 2), dentro do período de divulgação anual (categoria 3) e além do período de divulgação anual (categorias 4, 5 e 6). Rotulamos esses grupos como orientação de curto, médio e longo prazos, respectivamente. Em seguida, calculamos duas relações logarítmicas

(Abernethy et al., 2013): Log (longo/curto) para medir o tempo gasto em atividades de longo prazo em relação às de curto prazo, e Log (médio/curto) para medir o tempo gasto em atividades de médio prazo em relação às de curto prazo. Usamos essas duas relações logarítmicas como variáveis dependentes na análise estatística.

Medimos a frequência de feedback pedindo aos entrevistados que indicassem a frequência com que recebem informações de feedback contendo as medidas mais importantes para a avaliação de desempenho. Eles deveriam escolher uma das seguintes opções: (i) diariamente, (ii) semanalmente, (iii) mensalmente, (iv) trimestralmente, (v) semestralmente e (vi) anualmente. Em seguida, criamos três grupos: (i) até um mês (diariamente, semanalmente e mensalmente), (ii) trimestralmente e (iii) intervalo maior que o trimestral (semestral e anual). Esses três grupos representam frequências de feedback relevantes para fins de divulgação e para a avaliação de desempenho gerencial (Bhojraj & Libby, 2005; Frezatti, Aguiar e Guerreiro, 2007).

Desenvolvemos uma medida para capturar o momento de remuneração, pedindo aos entrevistados que indicassem quanto tempo, em média, normalmente esperam para receber a remuneração por seu desempenho. Foram consideradas sete opções: (i) alguns dias, (ii) até uma semana, (iii) até um mês, (iv) até três meses, (v) até seis meses, (vi) até um ano, (vii) mais de um ano, e (viii) não recebe remuneração por desempenho. Nenhum entrevistado indicou a última categoria (viii), por isso não fizemos referência a ela nos resultados. Criamos dois grupos: (i) até três meses ou momento de remuneração de curto prazo (alguns dias, até uma semana, até um mês e até três meses) e (ii) mais de três meses ou momento de remuneração de longo prazo (até seis meses, até um ano e mais de um ano). O uso do período de três meses como ponto de corte para separar os momentos de remuneração entre curto e longo prazos é devido ao intervalo mínimo de três meses para as empresas brasileiras que pagam participação nos lucros para seus funcionários. Os planos de participação nos lucros prevalecem em grandes empresas brasileiras (Oliveira, 2014) e os funcionários da nossa empresa têm direito a receber parte de sua remuneração na forma de um plano de participação nos lucros.

Incluimos duas variáveis de controle na análise. A primeira é a importância relativa das medidas tradicionais de desempenho financeiro (Abernethy et al., 2013). Pedimos aos entrevistados que indicassem percentualmente a importância relativa que seus superiores atribuem às seguintes medidas usadas para fins de incentivo: (i) lucro, (ii) retorno, (iii) custo, (iv) vendas, (v) eficiência, (vi) qualidade, (vii) projeto, (viii) liderança, (ix) pessoal e (x) outros. Somamos as porcentagens indicadas às medidas de lucro, custo e vendas para calcular nossa medida final, capturando a importância relativa das medidas financeiras tradicionais.

A segunda variável de controle é a estratégia de decisão. Com base em Payne et al. (1993), os entrevistados deveriam indicar a estratégia de decisão que melhor descreve seu processo de decisão em relação aos seis itens a seguir em uma escala de cinco pontos: (i) extensão das compensações remuneratórias, (ii) quantidade de informação ignorada, (iii) uso de informações seletivas, (iv) foco nos atributos em vez das alternativas de uma decisão, (v) avaliação formada e (vi) foco em características quantitativas em vez de qualitativas. Somamos o atributo de classificação aos seis itens e criamos uma variável que captura a estratégia de decisão do entrevistado. Quanto mais baixa a classificação, mais próxima está a estratégia de decisão do entrevistado à estratégia remuneratória, e quanto maior a classificação, mais próxima está à estratégia não remuneratória. Nossa variável final é uma variável indicadora baseada na mediana em que codificamos 1 para participantes acima da mediana e 0 em caso contrário.

## 4 Resultados

A Tabela 1 fornece estatísticas descritivas para nossas variáveis independentes. Até um mês é a frequência de feedback predominante (47,4%), seguida por intervalo maior que o trimestral (38,5%) e trimestral (14,1%). Com relação ao momento de remuneração, os entrevistados recebem 55,1% (44,9%) de suas remunerações em até três meses (mais de três meses). A Tabela 2 fornece a estatística descritiva para nossa variável de escolha intertemporal. Os entrevistados atribuem em média 51% (19%) [30%] de seu esforço em tarefas de curto, (médio) e [longo] prazos.

Tabela 1

**Estatística descritiva – Variáveis independentes**

Frequência de Feedback (n = 78)	Percentuais		Momento de Remuneração (n = 78)	Percentuais	
	Relativo	Acumulado		Relativo	Acumulado
Até um mês	47,4	47,4	Até três meses Mais que três meses	55,1	55,1
Trimestral	14,1	61,5		44,9	100,0
Intervalo maior que o trimestral	38,5	100,0			
<b>Total</b>	<b>100,0</b>		<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Tabela 2

**Estatística descritiva – Variáveis dependentes**

Escolhas Intertemporais (n = 78)	Frequência Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Tempo gasto em tarefas de curto prazo	0,51	0,30	0,02	0,97
Tempo gasto em tarefas de médio prazo	0,19	0,14	0,02	0,50
Tempo gasto em tarefas de longo prazo	0,30	0,28	0,02	0,97

A Tabela 3 mostra a matriz de correlação com nossas principais variáveis. Como esperado, existe uma correlação significativa entre as duas dimensões da variável dependente. Corroborando estudos anteriores (Abernethy et al., 2013), a importância relativa das medidas de desempenho financeiro está negativa e significativamente associada às duas dimensões das escolhas

intertemporais. A relação entre o momento de remuneração e o peso atribuído às medidas financeiras também é negativa e marginalmente significativa, sugerindo que, quando os funcionários recebem suas remunerações com um atraso maior, seu desempenho é menos baseado em dimensões financeiras.

Tabela 3

**Correlações (Pearson)**

Variáveis (n = 78)	Escolhas intertemporais de longo prazo	Frequência de feedback	Momento de remuneração	Medidas financeiras	Estratégia de decisão
Escolhas intertemporais de médio prazo	0,743*** (0,000)	0,031 (0,789)	-0,152 (0,184)	-0,256** (0,023)	-0,990 (0,388)
Escolhas intertemporais de longo prazo	-	0,054 (0,641)	-0,092 (0,423)	-0,235** (0,038)	-0,144 (0,210)
Frequência de feedback	-	-	-0,136 (0,236)	-0,119 (0,301)	0,024 (0,835)
Momento de remuneração	-	-	-	-0,219* (0,054)	-0,067 (0,559)
Medidas financeiras	-	-	-	-	0,041 (0,718)

*Obs.:* A escolha intertemporal de médio prazo captura o tempo gasto em tarefas de médio prazo em relação às de curto prazo; a escolha intertemporal de longo prazo captura o tempo gasto em tarefas de longo prazo em relação às de curto prazo; a frequência de feedback inclui três grupos – curto (até um mês), médio (trimestral) e longo (intervalo maior que o trimestral); o momento de remuneração inclui dois grupos – curto (atraso de até três meses) e longo (atraso de mais de três meses); a estratégia de decisão é uma variável indicadora codificada em 1 se o entrevistado utilizar estratégias de decisão não remuneratórias, 0 em caso contrário.

\*, \*\* A correlação é significativa nos níveis 0,10 e 0,05, respectivamente (testes bicaudais).



#### 4.1 O papel da frequência de feedback

Usamos a ferramenta MANCOVA para testar nossas hipóteses, com o tempo gasto em tarefas de médio prazo em relação às de curto prazo e o tempo gasto em tarefas de longo prazo em relação às de curto prazo como as duas dimensões de nossas variáveis dependentes, e frequência de feedback e momento de remuneração como as variáveis independentes. Utilizamos valores  $p$  unicaudais para previsões direcionais e valores  $p$  bicaudais para todos os outros testes.

Nossa primeira hipótese prevê que, em relação ao tempo alocado a tarefas de curto prazo, o tempo alocado a tarefas de médio ou longo prazos é maior quando os gestores recebem feedback com frequência trimestral do que nas outras duas frequências de feedback – ou seja, até um mês e com intervalo maior que o trimestral. A Tabela 4 mostra que o efeito principal da frequência de feedback é significativo ( $F = 1,92$ ,  $p = 0,06$ , lambda de Wilks, unicaudal).

Tabela 4

##### Análise multivariada

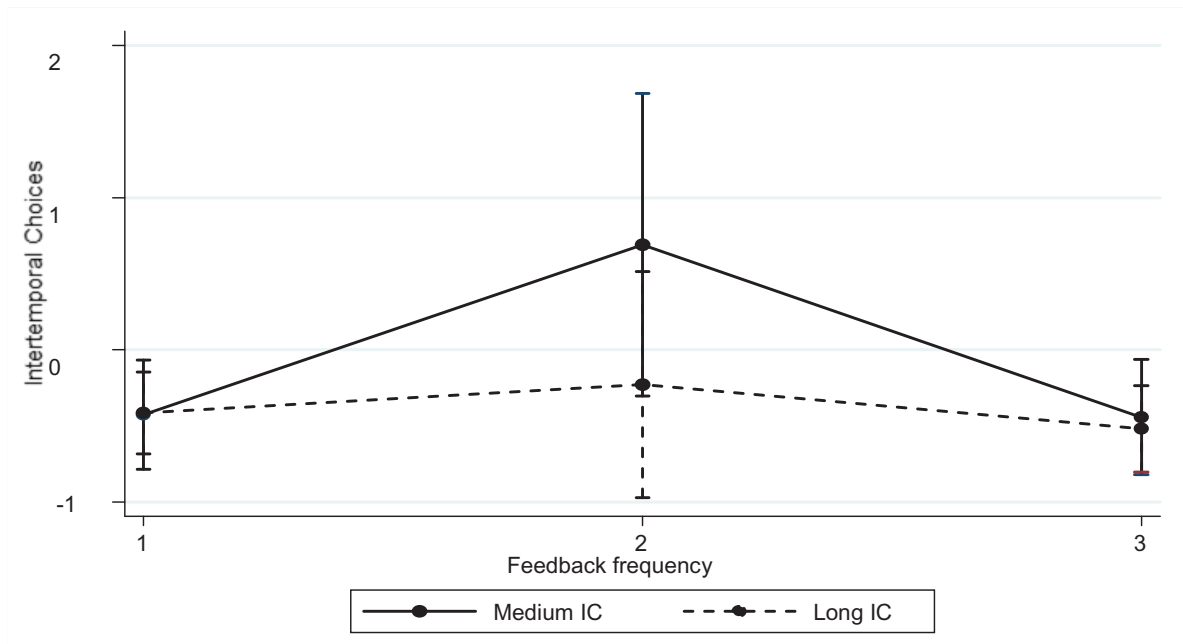
Efeito	Testes	Valor	df—entre grupos	df—dentro de grupos	F	Valor $p$
Modelo	W	0,50	42	110	1,08	0,37
	P	0,57	42	112	1,08	0,36
	L	0,83	42	108	1,07	0,38
	R	0,53	21	56	1,44	0,14
Frequência de feedback	W	0,87	4	110	1,92	<b>0,06*</b>
	P	0,13	4	112	1,89	<b>0,06*</b>
	L	0,14	4	108	1,94	<b>0,05*</b>
	R	0,14	2	56	3,90	<b>0,01***</b>
Momento de remuneração	W	0,94	2	55	1,88	0,16
	P	0,06	2	55	1,88	0,16
	L	0,07	2	55	1,88	0,16
	R	0,07	2	55	1,88	0,16
Frequência de feedback * Momento de remuneração	W	0,85	4	110	2,24	0,07*
	P	0,15	4	112	2,24	0,07*
	L	0,17	4	108	2,25	0,07*
	R	0,14	2	56	3,99	0,02**
Medidas financeiras	W	0,61	30	110	1,01	0,46
	P	0,43	30	112	1,03	0,44
	L	0,55	30	108	1,00	0,48
	R	0,32	15	56	1,20	0,30
Estratégia de decisão	W	0,96	2	55	1,19	0,31
	P	0,04	2	55	1,19	0,31
	L	0,04	2	55	1,19	0,31
	R	0,04	2	55	1,19	0,31

Obs.: As principais variáveis estão definidas como na Tabela 3.

\*, \*\*, \*\*\* Os efeitos são significativos nos níveis 0,10, 0,05 e 0,01. W – Lambda de Wilks; L- Traço de Lawley-Hotelling; P – Traço de Pillai; R – Raiz máxima de Roy. Os valores em negrito são hipóteses de relações direcionais e, portanto, valores  $p$  unicaudais.

A Figura 1 mostra os padrões das médias das escolhas intertemporais de médio prazo, bem como das escolhas intertemporais de longo prazo. A Tabela 5 indica os resultados dos testes  $t$  pareados. Os resultados mostram que a média das escolhas intertemporais de médio prazo é significativamente maior quando a frequência de feedback for trimestral (-0,23) do que até um mês (-0,53) ( $t = -1,34$ ; unicaudal;  $p = 0,10$ ).

A média das escolhas intertemporais de médio prazo, no entanto, não difere entre as frequências de feedback trimestral e com intervalo maior que o trimestral (-0,49) ( $t = 1,02$ ; unicaudal;  $p = 0,16$ ). Finalmente, a média das escolhas intertemporais de médio prazo não difere entre as frequências de feedback de até um mês e com intervalo maior que o trimestral ( $t = -0,21$ ; bicaudal;  $p = 0,83$ ).



**Figura 1.** Média de escolhas intertemporais por frequência de feedback

Tabela 5

**Testes t pareados – efeito principal da frequência de feedback**

Frequência de feedback	N	Escolhas intertemporais de médio prazo				Escolhas intertemporais de longo prazo			
		Média	Desvio padrão	t	Valor p	Média	Desvio padrão	t	Valor p
Até um mês x Trimestral	37	-0,53	0,59	-1,34	<b>0,10*</b>	-0,54	0,88	-1,87	<b>0,04**</b>
	11	-0,23	0,67			0,18	1,19		
Trimestral x Intervalo maior que o trimestral	11	-0,23	0,67	1,02	<b>0,16</b>	0,18	1,19	1,54	<b>0,07*</b>
	30	-0,49	0,86			-0,44	1,04		
Até um mês x Intervalo maior que o trimestral	37	-0,53	0,59	-0,21	0,83	-0,54	0,88	-0,40	0,69
	30	-0,49	0,86			-0,44	1,04		

*Obs.:* \*, \*\* Os efeitos são significativos nos níveis 0,10 e 0,05. Os valores em negrito são hipóteses de relações direcionais e, portanto, valores *p* unicaudais.

Os resultados também mostram que a média das escolhas intertemporais de longo prazo é significativamente maior quando a frequência de feedback é trimestral (0,18) do que de até um mês (-0,54) ( $t = -1,87$ ; unicaudal;  $p = 0,04$ ) ou com intervalo maior que o trimestral (-0,44) ( $t = 1,54$ ; unicaudal;  $p = 0,07$ ). Finalmente, a média das escolhas intertemporais de longo prazo não difere entre a frequência de feedback de até um mês e com intervalo maior que o trimestral ( $t = -0,40$ ; bicaudal;  $p = 0,69$ ). No geral, nossos resultados

corroboram estudos anteriores (por exemplo, Lam et al., 2011; Thornock, 2016) e nossas expectativas de que as escolhas intertemporais gerenciais são orientadas para o longo prazo quando os entrevistados recebem feedback trimestral em comparação ao feedback de até um mês para ambas as dimensões de escolhas intertemporais. Além disso, consistentemente com estudos anteriores (por exemplo, Lam et al., 2011; Thornock, 2016), nossos resultados corroboram a expectativa de que as escolhas intertemporais gerenciais são orientadas

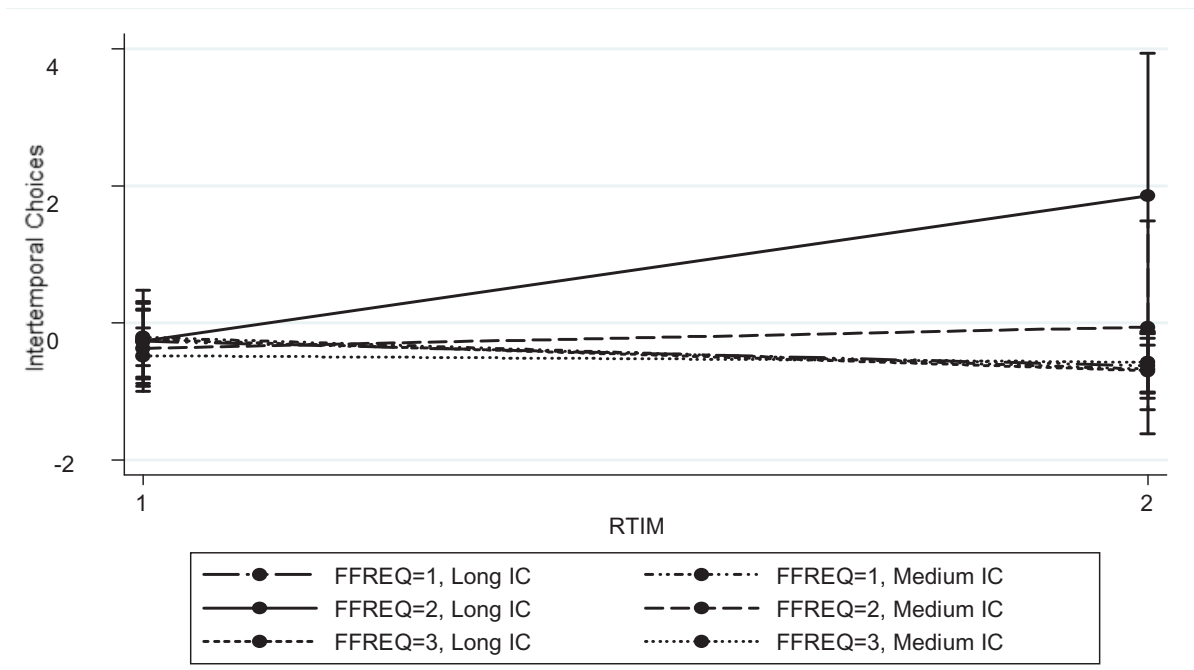
para o longo prazo quando nossos entrevistados recebem feedback trimestral em vez de feedback com intervalo maior que o trimestral para tarefas de longo prazo em comparação com as de curto prazo, embora não tenhamos conseguido encontrar diferenças significativas entre essas duas frequências de feedback para tarefas de médio prazo em comparação com as de curto prazo. Finalmente, as escolhas intertemporais gerenciais não diferem entre as frequências de feedback de até um mês e com intervalo maior que o trimestral para ambas as dimensões de escolhas intertemporais.

Quanto às variáveis de controle, a Tabela 4 indica que nem a importância relativa das medidas tradicionais de desempenho financeiro nem a estratégia de decisão afetam significativamente a tomada de decisão intertemporal. O efeito não significativo das medidas tradicionais de desempenho financeiro é surpreendente, já que a maioria das pesquisas anteriores de contabilidade indica que a atribuição de um peso maior a essas medidas resulta na tomada de decisões de curto prazo (por exemplo, Abernethy et al., 2013; Aguiar et al., 2014). Por sua vez, o efeito não significativo da estratégia de decisão não é consistente com a expectativa de que o uso de

estratégias remuneratórias consuma mais recursos cognitivos, o que deve resultar no enfoque em resultados de curto prazo (Loewenstein & O'Donoghue, 2005; Payne et al., 1993).

#### 4.2 O papel moderador do momento de remuneração

Nossa segunda hipótese prevê que a relação entre a frequência de feedback e o tempo que os gestores alocam para tarefas de longo prazo é mais positiva quando o momento de remuneração for no curto prazo em vez de no longo prazo. Consistentemente com a expectativa de que os componentes do sistema de gestão de desempenho possam funcionar como um pacote (por exemplo, Chenhall, 2003; Malmi & Brown, 2008; Otley, 1980), a Tabela 4 confirma uma interação significativa entre a frequência de feedback e o momento de remuneração ( $F = 2,24, p = 0,07$ , lambda de Wilks, bicaudal). Para entender melhor o padrão de interação, a Figura 2 mostra as médias das escolhas intertemporais (de médio e longo prazos) e a Tabela 6 apresenta os resultados dos testes t pareados para as três frequências de feedback.



**Figura 2.** Média de escolhas intertemporais por frequência de feedback e momento de remuneração

Tabela 6

## Testes t pareados – efeito interativo

Momento de remuneração x feedback de até um mês	N	Escolhas intertemporais de médio prazo				Escolhas intertemporais de longo prazo			
		Média	Desvio padrão	t	Valor p	Média	Desvio padrão	t	Valor p
Momento de remuneração no curto prazo x Momento de remuneração no longo prazo	16	-0,39	0,50	1,30	<b>0,10*</b>	-0,54	0,91	0,02	<b>0,49</b>
	21	-0,63	0,65			-0,54	0,88		
Momento de remuneração x feedback trimestral	N	Escolhas intertemporais de médio prazo				Escolhas intertemporais de longo prazo			
		Média	Desvio padrão	t	Valor p	Média	Desvio padrão	t	Valor p
Momento de remuneração no curto prazo x Momento de remuneração no longo prazo	10	-0,25	0,70	-	-	0,03	1,13	-	-
	1	1,76	-			1,76	-		
Momento de Remuneração x feedback com intervalo maior que o trimestral	N	Escolhas intertemporais de médio prazo				Escolhas intertemporais de longo prazo			
		Média	Desvio padrão	t	Valor p	Média	Desvio padrão	t	Valor p
Até um mês x Trimestral	17	-0,43	0,86	0,41	<b>0,34</b>	-0,31	1,08	0,78	<b>0,22</b>
	13	-0,56	0,88			-0,61	1,00		

Obs.: \* Os efeitos são significativos no nível 0,10. Os valores em negrito são hipóteses de relações direcionais e, portanto, valores *p* unicaudais.

Para um feedback de até um mês, os resultados mostram que as escolhas intertemporais de médio prazo são significativamente maiores quando o momento de remuneração for no curto prazo (-0,39) do que no longo prazo (-0,63) (*t* 1,30; unicaudal; *p* = 0,10). A média das escolhas intertemporais de longo prazo, no entanto, não difere entre o momento de remuneração de curto prazo (-0,54) e longo prazo (-0,54) (*t* 0,02; unicaudal; *p* = 0,49). Para a frequência trimestral, não pudemos executar testes t pareados devido ao número reduzido de observações para o momento de remuneração de longo prazo, enquanto que a média das escolhas intertemporais de médio e longo prazos não difere entre o momento de remuneração de curto e longo prazos quando a frequência de feedback tiver intervalo maior que o trimestral. Em nossa amostra, portanto, o papel moderador do momento de remuneração na relação entre frequência de feedback e escolhas intertemporais é explicado principalmente pelo momento de remuneração no curto prazo em relação ao momento de remuneração no longo prazo resultando em mais tempo alocado para tarefas de médio prazo em comparação às de curto

prazo quando os gerentes recebem feedback em até um mês. Finalmente, resultados não tabulados confirmam que nossas duas variáveis de controle não são significativas.

## 5 Conclusão

Neste artigo, examinamos o papel de dois componentes dos sistemas de gestão de desempenho ao explicar como os gestores de nível médio de uma única empresa alocam tempo e esforço entre tarefas com diferentes efeitos temporais sobre os resultados financeiros. Esses dois componentes dos sistemas de gestão de desempenho são compostos não apenas por características econômicas, mas também por aspectos comportamentais e cognitivos. Embora pesquisas anteriores sobre frequência de feedback sugiram que um feedback mais frequente pode ter efeitos positivos sobre o desempenho (vide, por exemplo, Lurie & Swaminathan, 2009), nossos resultados indicam que essa melhora no desempenho se deve a um enfoque excessivo em tarefas de curto prazo às custas das consequências de longo prazo das ações gerenciais. Esse resultado



é consistente com estudos anteriores que indicam que o feedback mais frequente resulta em um comportamento gerencial míope (Bhojraj & Libby, 2005). Mais importante, mostramos que os gestores alocam mais tempo para tarefas de longo prazo quando recebem feedback trimestral, em vez de em até um mês ou em um intervalo maior que o trimestral. Esse resultado é consistente com resultados anteriores e nossa primeira hipótese sugere uma relação em forma de U invertido entre frequência de feedback e desempenho (por exemplo, Lam et al., 2011; Thornock, 2016).

Corroborando a literatura contábil anterior (por exemplo, Chenhall, 2003; Malmi & Brown, 2008; Otley, 1980), nossos resultados também sugerem que a frequência de feedback e o momento de remuneração funcionam como um pacote, desde que o momento de remuneração modere a relação entre a frequência de feedback e as escolhas intertemporais. Estudos anteriores sobre escolhas intertemporais apontam que as pessoas têm preferência por remuneração imediata, em vez de postergada, devido a descontos por atraso e ao esforço cognitivo (Kirby & Santiesteban, 2003; Thaler, 1981). Em consonância com nossa segunda hipótese, mostramos que o momento de remuneração no curto prazo aumenta o esforço que os gestores alocam para as tarefas de médio prazo, em comparação com as de curto prazo, quando recebem feedback em até um mês.

Nossos resultados contribuem para a literatura contábil focada no entendimento dos efeitos da frequência de feedback sobre as escolhas intertemporais (por exemplo, Bhojraj & Libby, 2005; Kraft et al., 2018). Particularmente, em um cenário no qual a divulgação não é obrigatória, corroboramos a expectativa de que nem as frequências de feedback maiores nem as menores são necessariamente melhores quando os gestores fazem escolhas intertemporais. Este resultado é consistente com a literatura de psicologia que indica que níveis mais altos ou mais baixos de processamento de informação podem prejudicar a execução de tarefas, sugerindo que a frequência de feedback demonstra uma relação em forma de U invertido com a execução de tarefas (Lam et al., 2011). Esse resultado é consistente também com pesquisas anteriores de contabilidade, que indicam

que o momento do feedback de desempenho exibe uma relação em forma de U invertido com o desempenho individual futuro (Thornock, 2016). Contribuímos para esta literatura, demonstrando que não apenas o momento do feedback de desempenho, mas também a frequência com que é fornecido, apresentam uma relação em forma de U invertido com as escolhas intertemporais gerenciais.

Nossos resultados também contribuem para a literatura contábil, que enfatiza a importância de se considerar os vínculos entre os componentes do sistema de gestão de desempenho (Chenhall, 2003; Fisher, 1998; Malmi & Brown, 2008). Nossos resultados são particularmente importantes devido ao fato de que evidências empíricas anteriores não corroboram a expectativa de um efeito conjunto do feedback e outros componentes do sistema de gestão de desempenho sobre o desempenho individual (Bonner & Sprinkle, 2002; Lourenço, 2016). Particularmente, demonstramos que o momento de remuneração modera a relação entre frequência de feedback e escolhas intertemporais gerenciais, principalmente com o momento de remuneração no curto prazo aumentando o tempo alocado a tarefas de médio prazo em relação às de curto prazo quando os gerentes recebem feedback em até um mês. Corroboramos então a expectativa de que esses dois componentes do sistema de gestão de desempenho funcionem como um pacote.

Nossos resultados têm limitações que também abrem caminhos para futuras pesquisas. Primeiramente, examinamos uma única empresa cujo objetivo estratégico pode ter um papel na maneira com que os gestores de nível médio fazem escolhas intertemporais. Embora essa característica do nosso cenário de pesquisa possa reduzir a variabilidade de nossos resultados, coletamos dados de gestores de diferentes níveis hierárquicos que atuam em diferentes funções e descobrimos que suas escolhas intertemporais variam de acordo com as mudanças nos níveis dos dois componentes do sistema de gestão de desempenho. Pesquisas futuras poderiam examinar se a frequência de feedback e o momento de remuneração também afetam as escolhas

intertemporais gerenciais em uma ampla gama de organizações e setores.

Em segundo lugar, pesquisas futuras poderiam considerar um número maior de componentes do sistema de gestão de desempenho para investigar se a relação de um determinado componente com a tomada de decisão individual e o desempenho depende dos níveis dos outros componentes. Nesta pesquisa, consideramos dois componentes – a frequência de feedback e o momento de remuneração – e controlamos o peso atribuído às medidas de desempenho financeiro. É possível que a relação entre frequência de feedback e escolhas intertemporais dependa não somente do momento de remuneração, mas também do momento de remuneração e do peso atribuído às diferentes medidas de desempenho. Pesquisas futuras poderiam examinar essa possibilidade coletando diversas observações que permitam testar interações trilaterais.

Em terceiro lugar, pesquisas futuras poderiam utilizar medidas mais objetivas em vez de medidas de autorrelato para capturar nossas principais variáveis. Poderiam, por exemplo, utilizar dados de arquivo sobre a frequência de feedback e momento de remuneração que uma organização utiliza para fins de avaliação e remuneração, bem como informações efetivas que indiquem como os gestores alocam recursos financeiros entre diferentes projetos. Em quarto lugar, como coletamos dados de 78 gestores de nível médio de uma única empresa, pesquisas futuras poderiam considerar uma amostra maior, incluindo diferentes níveis hierárquicos para aumentar a generalização dos resultados.

Finalmente, nossa pesquisa em uma única entidade enfocou as escolhas intertemporais dos funcionários. É possível, entretanto, que a forma como os funcionários alocam seu tempo e esforços a tarefas de curto e longo prazos dependa da dinâmica das interações entre superiores e subordinados; por exemplo, como os traços de personalidade dos superiores afetam a maneira com que fornecem feedback a seus subordinados, e a forma com que os subordinados fazem escolhas intertemporais.

## Referências

- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Lent, L. van (2013). The role of performance measures in the intertemporal choices of business unit managers. *Contemporary Accounting Research*, 30(3), 925-961.
- Agrawal, A., Dinneen, B., & Seth, I. (2016). Survey: Are today's CFOs ready for tomorrow's demands on finance?. *McKinsey & Company*. Retrieved from <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/are-todays-cfos-ready-for-tomorrows-demands-on-finance>
- Aguiar, A. B. (2011). Consistency in empirical accounting studies on managerial time orientation: A bibliographical analysis. *BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 8(4), 373-385.
- Aguiar, A. B., Pinheiro, P. N., & Oyadomari, J. C. T. (2014). How do different performance measures affect managerial time orientation? Empirical evidence from sales managers in the oil and gas industry. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 30(1), 143-153.
- Banker, R. D., & Datar, S. M. (1989). Sensitivity, precision, and linear aggregation of signals for performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, 27(1), 21-39.
- Bellemare, C., Krause, M., Kröger, S., & Zhang, C. (2005). Myopic loss aversion? Information feedback versus investment flexibility. *Economic Letters*, 87(3), 319-324.
- Berns, G. S., Laibson, D., & Loewenstein, G. (2007). Intertemporal choice: Toward an integrative framework. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(11), 482-488.
- Bhojraj, S., & Libby, R. (2005). Capital market pressure, disclosure frequency-induced earnings/cash flow conflict, and managerial myopia. *The Accounting Review*, 80(1), 1-20.
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and

task performance: Theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4-5), 303-345.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.

Chenhall, R. H., & Morris, D. (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *The Accounting Review*, 61(1), 16-35.

Chhokar, J. S., & Wallin, J. A. (1984). A field study of the effect of feedback frequency on performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 524-530.

Dillman, D. A. (2007). *Mail and Internet Surveys*. New York: John Wiley Professional.

Ewenstein, B., Hancock, B., & Komm, A. (2016). Ahead of the curve: The future of performance management. *McKinsey & Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/ahead-of-the-curve-the-future-of-performance-management>

Farrel, A. M., Kadous, K., & Towry, K. L. (2008). Contracting on contemporaneous versus forward-looking measures: An experimental investigation. *Contemporary Accounting Research*, 25(3), 773-802.

Feltham, G. A., & Xie, J. (1994). Performance measure congruity and diversity in multi-task principal/agent relations. *The Accounting Review*, 69(3), 429-453.

Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.

Fisher, J. G. (1998). Contingency theory, management control systems and firm outcomes: Past results and future directions. *Behavioral Research in Accounting*, 10, 47.

Frederick, S., Loewenstein, G., & O'Donoghue, T. (2002). Time discounting and time preference: A critical review. *Journal of Economic Literature*, 40(2), 351-401.

Frezatti, F., de Aguiar, A. B., & Guerreiro, R. (2007). Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: Uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. *Revista de Contabilidade e Finanças*, 18(44), 9-22.

Gneezy, U., & Potters, J. (1997). An experiment on risk taking and evaluation periods. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(2), 631-645.

Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed). New Jersey: Prentice Hall.

Hartmann, F. G. H., & Slapničar, S. (2016). Bonus scheme design and risk taking: Experimental evidence on the effect of deferred bonuses. *The Journal of Management and Governance*, 19(4), 875-896. Retrieved from <https://repub.eur.nl/pub/76667>

Joseph, J., Klingebiel, R., & Wilson, A. J. (2016). Organizational structure and performance feedback: Centralization, aspirations, and termination decisions. *Organization Science*, 27(5), 1065-1083.

Kraft, A. G., Vashishtha, R., & Venkatachalam, M. (2018). Frequent financial reporting and managerial myopia. *The Accounting Review*, 93(2), 249-275.

Kirby, K. N., & Santiesteban, M. (2003). Concave utility, transaction costs, and risk in measuring discounting of delayed rewards. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 29(1), 66-79.

Lam, C. F., DeRue, D. S., Karam, E. P., & Hollenbeck, J. R. (2011). The impact of feedback frequency on learning and task performance: Challenging the "more is better" assumption. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 217-228.

- Latham, G. P. (2012). *Work motivation: History, theory, research, and practice* (2nd ed.). Los Angeles: Sage.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 212-247.
- Laverty, K. J. (1996). Economic “short-termism”: The debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research. *Academy of Management Review*, 21(3), 825-860.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological bulletin*, 90(1), 125-152.
- Loewenstein, G., & O’Donoghue, T. (2005). *Animal spirits: Affective and deliberative processes in economic behavior* (Working Paper No. 539843). Retrieved from Social Science Research Network – SSRN <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.539843>
- Lourenço, S. M. (2016). Monetary incentives, feedback, and recognition: Complements or substitutes? Evidence from a field experiment in a retail services company. *The Accounting Review*, 91(1), 279-297.
- Luckett, P. F., & Eggleton, I. R. C. (1991). Feedback and management accounting: A review of research into behavioral consequences. *Accounting, Organizations and Society*, 16(4), 371-394.
- Lurie, N. H., & Swaminathan, J. M. (2009). Is timely information always better? The effect of feedback frequency on decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 315-329.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Marginson, D., & McAulay, L. (2008). Exploring the debate on short-termism: A theoretical and empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 29(3), 273-292.
- Matta, E., & Beamish, P. W. (2008). The accentuated CEO career horizon problem: Evidence from international acquisitions. *Strategic Management Journal*, 29(7), 683-700.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems performance measurement, evaluation and incentives* (3rd ed.). New York: Financial Times/Prentice Hall.
- Oliveira, A. C. (2014, janeiro, 23). Benefício mais desejado é participação nos lucros. *Você S/A*. Retrieved from <https://exame.abril.com.br/carreira/para-todos-os-bolsos/>
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428.
- Ozdenoren, E., Salant, S. W., & Silverman, D. (2012). Willpower and the optimal control of visceral urges. *Journal of the European Economic Association*, 10(2), 342-368.
- Payne, J. W., Bettman, J. R., & Johnson, E. J. (1993). *The adaptive decision maker*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pinheiro, P. N., Galdi, F. C., & Oyadomari, J. C. T. (2012). Effects of EVA® based management on intertemporal decisions: A study with sales managers. *Revista de Administração*, 47(2), 231-248.
- Pitkänen, H., & Lukka, K. (2011). Three dimensions of formal and informal feedback in management accounting. *Management Accounting Research*, 22(2), 125–137.
- Prelec, D., & Loewenstein, G. (1991). Decision making over time and under uncertainty: A common approach. *Management Science*, 37(7), 770–786.
- Prendergast, C. (1999). The provision of incentives in firms. *Journal of economic literature*, 37(1), 7-63.



Rajgopal, S. (2017). We can't study short-termism without the right metrics. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2017/04/we-cant-study-short-termism-without-the-right-metrics>

Santos, L. P. G. (2015). Comparando o uso de mensuração *forward-looking* e contemporânea de desempenho na formulação de contratos de incentivo quando existe o problema do horizonte: Uma análise experimental. *Revista Contabilidade & Finanças*, 26(68), 195-207.

Soman, D., Ainslie, G., Frederick, S., Li, X., Lynch, J., Moreau, P., Mitchell, A., ... Zauberman, G. (2005). The psychology of

intertemporal discounting: Why are distant events valued differently from proximal ones?. *Marketing Letters*, 16(3-4), 347-360.

Souder, D., & Shaver, J. M. (2010). Constraints and incentives for making long horizon corporate investments. *Strategic Management Journal*, 31(12), 1316-1336.

Thaler, R. (1981). Some empirical evidence on dynamic inconsistency. *Economics Letters*, 8(3), 201-207.

Thornock, T. A. (2016). How the timing of performance feedback impacts individual performance. *Accounting, Organizations and Society*, 55, 1-11.

### Sobre os autores:

**1. Andson Braga de Aguiar**, Pós-Doutor, University of Waterloo, School of Accounting and Finance.  
E-mail: [abraca@usp.br](mailto:abraca@usp.br)

#### ORCID

 0000-0003-4034-4134

**2. José Carlos Tiomatsu Oyadomari**, Doutor, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

E-mail: [oyadomari@mackenzie.br](mailto:oyadomari@mackenzie.br)

#### ORCID

 0000-0003-3059-3102

**3. Cláudio Soerger Zaro**, Doutor, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

E-mail: [claudiosz@uems.br](mailto:claudiosz@uems.br)

#### ORCID

 0000-0002-7069-4410

### Contribuição dos autores:

Contribuição	Andson Braga de Aguiar	José Carlos Tiomatsu Oyadomari	Cláudio Soerger Zaro
1. Definição do problema de pesquisa	√		
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√	
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	√	√	
4. Fundamentação teórica/Revisão de Literatura	√	√	√
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√	√
6. Coleta de Dados	√		√
7. Análise Estatística	√		√
8. Análise e interpretação dos dados	√	√	√
9. Revisão crítica do manuscrito	√	√	√
10. Redação do manuscrito	√	√	
11. Outra (favor especificar)			