

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JULIANA ELLEN RODRIGUES ANGELI**

***MORAL HAZARD* NO COMPORTAMENTO DE RESPOSTA AO *TIMESHEET* DOS  
COLABORADORES: UMA ANÁLISE EXPERIMENTAL**

VITÓRIA  
2023

**JULIANA ELLEN RODRIGUES ANGELI**

***MORAL HAZARD NO COMPORTAMENTO DE RESPOSTA AO *TIMESHEET* DOS  
COLABORADORES: UMA ANÁLISE EXPERIMENTAL***

Dissertação de mestrado apresentada  
junto à Universidade Federal do Espírito  
Santo para obtenção do título de mestre  
em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Controladoria e  
Organizações

Orientador: Prof. Dr. Rafael de Lacerda  
Moreira

VITÓRIA  
2023

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de  
Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

R696            Rodrigues Angeli, Juliana Ellen, 1994-  
m                Moral Hazard no comportamento de resposta ao timesheet  
dos colaboradores : uma análise experimental / Juliana Ellen  
Rodrigues Angeli. - 2023.  
78 f. : il.

Orientador: Rafael de Lacerda Moreira.  
Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) -  
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências  
Jurídicas e Econômicas.

1. Responsabilidade. 2. Administração - Participação dos  
empregados. 3. Produtividade do trabalho. 4. Moral dos  
trabalhadores. I. de Lacerda Moreira, Rafael. II. Universidade  
Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e  
Econômicas. III. Título.

CDU: 657

---

Prof. Dr. Paulo Sergio de Paula Vargas  
Reitor da Universidade Federal do Espírito Santo

Prof. Dr. Helio Zanquetto Filho  
Diretor do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas

Prof. Emanuel Rodrigues Junqueira de Matos  
Chefe do Departamento de Contabilidade

**JULIANA ELLEN RODRIGUES ANGELI**

**MORAL HAZARD NO COMPORTAMENTO DE RESPOSTA AO TIMESHEET  
DOS COLABORADORES: UMA ANÁLISE EXPERIMENTAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Vitória, **14 de agosto de 2023.**


**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Rodrigo Silva Diniz Leroy  
Presidente da Banca  
Universidade Federal do Espírito Santo

---

Prof. Dr. Emanuel Junqueira  
Universidade Federal do Espírito Santo

 Documento assinado digitalmente  
RICARDO LOPES CARDOSO  
Data: 16/08/2023 16:42:17-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Ricardo Lopes Cardoso  
Fundação Getúlio Vargas



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

**PROTOCOLO DE ASSINATURA**



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por  
EMANUEL RODRIGUES JUNQUEIRA DE MATOS - SIAPE 2194472  
Departamento de Ciências Contábeis - DCC/CCJE  
Em 16/08/2023 às 14:14

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:  
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/771234?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

**PROTOCOLO DE ASSINATURA**



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por  
RODRIGO SILVA DINIZ LEROY - SIAPE 1035440  
Departamento de Ciências Contábeis - DCC/CCJE  
Em 16/08/2023 às 14:57

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:  
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/771324?tipoArquivo=O>

***“Onde não existe conselho fracassam os bons planos, mas com a cooperação de muitos conselheiros há grande êxito”.***

**(Provérbios 15:22)**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por ter me concedido graça para concluir mais esta etapa.

Agradeço aos meus maravilhosos pais, sogros e irmãos, que sempre acreditaram em mim e demonstraram confiança em minha capacidade, mesmo quando eu duvidava.

Agradeço ao meu marido pela paciência, amor e incentivo durante esses longos meses de estudo, seu companheirismo é um presente diário.

Agradeço, também, aos meus familiares por apoiarem e incentivarem, principalmente tia Fabiola e tia Mayri que torceram por mim desde o início desse mestrado.

Agradeço aos amigos que, mesmo distantes, comemoraram as pequenas conquistas e me abençoaram com palavras de apoio e agradeço aos irmãos da igreja e ao pastor pelas orações e ensinamentos na caminhada da fé.

Agradeço a FAPES, pela bolsa de mestrado que me concedeu. Sem ela, não teria sido possível concluir esse curso.

Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis pelos ensinamentos dados, conhecimentos compartilhados e apoio que sempre dispenderam para com todos os alunos.

Agradeço aos Professores Emanuel Junqueira e Ricardo Lopes Cardoso por terem aceitado participar de minha banca, e desde a qualificação, terem compartilhado suas avaliações.

Por fim, e muitíssimo importante, agradeço ao meu orientador Prof. Rafael de Lacerda Moreira, por todo conhecimento, apoio, suporte dado durante esses meses. Obrigada pelas várias horas de orientação, por sanar as minhas dúvidas, e me apoiar nesse projeto desde o início. Serei para sempre grata!

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo investigar o impacto da *accountability* interna, representada por reuniões individuais de *feedback*, na tomada de decisão dos funcionários em relação à registro realizado no *timesheet*. Utilizando um desenho experimental randomizado, os participantes foram divididos em dois grupos: controle e tratamento. Aos participantes do grupo de tratamento foi mencionado que o gestor faria reuniões individuais de *feedback*, para promover a *accountability* interna. Os resultados estatísticos demonstraram diferenças significativas entre os grupos controle e tratamento em relação à escolha do tipo de *timesheet*. Os participantes do grupo tratamento, que passaram pelas reuniões individuais de *feedback*, apresentaram uma preferência significativamente maior pelo *timesheet* detalhado em comparação com o grupo controle. Esses resultados sugerem que a *accountability* interna desempenhou um papel importante na redução do comportamento oportunista dos funcionários, favorecendo maior transparência e registro detalhado das atividades no *timesheet*. As análises das respostas estruturadas sobre probabilidade de superavaliação de horas trabalhadas, probabilidade de detalhamento das atividades no *timesheet* e crença na conferência do *timesheet* pelo gestor revelaram que os participantes do grupo tratamento demonstraram uma maior probabilidade de adotar práticas éticas relacionadas ao registro de horas trabalhadas e detalhamento de atividades. Esses resultados indicam que a implementação de reuniões individuais de *feedback* como forma de *accountability* interna, ao fornecer um ambiente de monitoramento e responsabilização, incentivou os funcionários a adotarem comportamentos mais éticos e a evitar práticas oportunistas. O uso da escala de identidade moral reforça a validade dos resultados obtidos, pois reduz o erro interno da estimativa calculada ao controlar o efeito da identidade moral dos participantes na relação causal estudada. Apesar dos resultados significativos e das evidências de validade encontradas neste estudo, é importante considerar algumas limitações, como o tamanho da amostra e a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais. Em suma, este estudo forneceu evidências robustas para a eficácia da *accountability* interna na promoção de comportamentos éticos entre os funcionários. As descobertas têm implicações práticas importantes para a gestão organizacional e abrem caminho para futuras pesquisas sobre o impacto da *accountability* interna nas decisões dos funcionários em diversos contextos.

**Palavras-chave:** *Accountability* interna; Reuniões individuais de *feedback*; Gestão organizacional; *Timesheet*; Comportamento oportunista.

# Sumário

1	INTRODUÇÃO .....	9
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA .....	9
1.2	OBJETIVO DE PESQUISA .....	11
1.3	JUSTIFICATIVA DE PESQUISA .....	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1	IDENTIDADE MORAL E TEORIA DA AGÊNCIA.....	14
2.2	CONTROLE ORGANIZACIONAL E MEDIÇÃO DE DESEMPENHO .....	16
2.3	CONTROLE ORGANIZACIONAL E <i>TIMESHEET</i> .....	19
2.3.1	<b>Timesheet</b> .....	20
2.3.2	<b>Timesheet e moral hazard</b> .....	22
2.4	<i>MORAL HAZARD</i> E CONTABILIDADE GERENCIAL .....	22
2.4.1	<b>Moral hazard e reuniões individuais de feedback</b> .....	25
2.5	<i>TIMESHEET, MORAL HAZARD</i> E REUNIÕES INDIVIDUAIS DE <i>FEEDBACK</i> .....	25
3	METODOLOGIA E TESTES PILOTO .....	28
3.1	PROPOSTA DO DESENHO EXPERIMENTAL DOS PILOTOS.....	28
3.2	CONSTRUÇÃO DAS VARIÁVEIS DOS PILOTOS .....	29
3.3	PRIMEIRO PILOTO – EXPERIMENTO LABORATORIAL ONLINE .....	29
3.4	SEGUNDO PILOTO – EXPERIMENTO LABORATORIAL PRESENCIAL .....	30
3.5	TERCEIRO PILOTO – EXPERIMENTO LABORATORIAL PRESENCIAL.....	32
3.6	DESENHO EXPERIMENTAL FINAL.....	35
4	RESULTADOS .....	37
4.1	ESTATÍSTICA INFERENCIAL .....	37
4.2	ANÁLISE DE COVARIÂNCIA (ANCOVA) COM IDENTIDADE MORAL .....	40
5	CONCLUSÃO.....	42
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
7	APÊNDICE .....	57
	Apêndice A - Script para pesquisadora seguir durante o experimento.....	57
	Apêndice B - Instruções .....	58
	Apêndice C - Termo de consentimento.....	59
	Apêndice D - Cenário de caso para grupo de tratamento .....	60
	Apêndice E - Cenário de caso para grupo de controle .....	61
	Apêndice F - Página com pergunta de múltipla escolha.....	62
	Apêndice G - Página com pergunta de <i>Attention Check</i> e <i>Manipulation Check</i> .....	63
	Apêndice H - Perguntas para variável dependente contínua em escala <i>likert</i> .....	64
	Apêndice I – Perguntas de Identidade Moral .....	65
	Apêndice J – Perguntas de demografia .....	67
	Apêndice K – Resultados estatísticos do primeiro e segundo pilotos .....	68
	Apêndice L – Resultados estatísticos do terceiro piloto .....	70
	Apêndice M – Resultados de estatística descritiva da amostra final .....	73

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA

A contabilidade gerencial, de acordo com a definição fornecida pela National Association of Accountants (1981), é o processo que abrange a identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para o planejamento, avaliação e controle interno de uma empresa, garantindo o uso apropriado e responsável de seus recursos. Além disso, a contabilidade gerencial desempenha um papel crucial na superação das dificuldades enfrentadas pela gestão organizacional ao utilizar as informações geradas pelos sistemas de controle gerencial (SCG). No entanto, para que essas informações sejam efetivas, é imprescindível que sejam confiáveis e precisas.

No trabalho seminal de Jensen e Meckling (1976) as despesas de monitoramento são tratadas como um dos três elementos dos custos de agência. Despesas de monitoramento correspondem aos gastos incorridos pelo principal na implementação de mecanismos (sejam eles sistemas de informação, auditorias externas ou internas, comitês financeiros etc.) que tenham por objetivo monitorar o comportamento do agente dentro da organização.

Consoante a isso, sistemas de controle gerenciais têm abordado a gestão do desempenho e a gestão da produtividade como importantes mecanismos de controle interno (Aguiar & Frezatti, 2007). Um sistema de controle gerencial (SCG) é considerado funcional quando impacta positivamente o desempenho organizacional (Govindarajan & Gupta, 1992; Jermias & Gani, 2004). Sendo assim, para lideranças executivas, a busca por melhor desempenho organizacional se iniciaria no foco ao SCG, mas segundo Otley (1978), isso não depende só do seu desenho (parte técnica), mas também do uso das informações ali geradas.

Segundo Bower (1972), o processo de tomada de decisão nas grandes empresas envolve direcionar seus recursos críticos para oportunidades percebidas em um ambiente em mudança. E este processo envolve etapas como “processo social de implementação de políticas por meio de estrutura, sistemas de medição e alocação, e sistemas de recompensa e punição” (Bower, 1972), e que esse tipo de etapa requer responsabilidade de gerenciamento mais gerais do que apenas gerenciar dados financeiros.

Parte das pesquisas analisam dados financeiros a fim de vinculá-los ao desempenho das firmas, mas Ittner e Larcker (1998) propuseram pesquisas que forneçam “uma rica descrição das práticas emergentes de medição de desempenho” (Ittner e Larcker 1998, p. 204), os resultados de sua pesquisa ofereceram suporte para a inclusão de indicadores de satisfação do cliente em sistemas internos de medição de desempenho e planos de remuneração. Mas além disso, eles citam sobre outras

medições não financeiras, como qualidade do produto, tempo de ciclo, inovação e satisfação do funcionário.

Ainda em relação a medições não financeiras, temos a liderança e gerenciamento de riscos corporativos, para estes, a *Association of International Certified Professional Accountant* (AICPA) (2023) cita a criação de linhas de comunicação abertas incluindo clientes, contratados, fornecedores e funcionários em todos os níveis, e conclui que "ao lançar uma ampla rede e solicitar *feedback* de várias fontes, você pode diminuir a chance de pontos cegos pegarem sua organização de surpresa" (*Association of International Certified Professional Accountant*, 2023, p. 1).

O relatório *Global State of Enterprise Risk Oversight* de 2022 constatou que, embora a maioria dos entrevistados acredite que o número e a complexidade dos riscos aumentaram nos últimos cinco anos, cerca de apenas um terço possui processos completos de gerenciamento de riscos corporativos (ERM). Dentre essa completude de processos, a AICPA (2022) descreve em seu guia de liderança para o líder de risco, estratégias como reuniões semanais individuais:

Como líder, sua equipe é sem dúvida muito diversificada em todas as áreas (educação, experiência, social etc.) e, com isso, diversos métodos de comunicação devem ser utilizados. Quer se trate de reuniões semanais individuais, uma grande reunião semanal com a equipe ou instruções e informações por e-mail, certifique-se de que sua equipe esteja a par das atividades atuais relevantes para sua posição e a organização. Longe vão os dias em que um funcionário é "testado" retendo informações. A transparência é crítica no risco e começa com você e sua comunicação frequente, relevante, oportuna e sensível. Influenciar de forma eficaz tanto para cima quanto para baixo em sua organização inclui ser capaz de afetar tomadores de decisão e implementadores. (livre tradução do autor; AICPA; 2022, p.6)

No contexto atual, quando se vê as mudanças decorrentes do trabalho remoto, os gerentes de empresas de serviços profissionais fizeram várias mudanças relacionadas às práticas de controle gerencial, como por exemplo, aumentar o número de reuniões online e utilizar tecnologias para monitorar os funcionários à distância. Em relação à reação dos funcionários a essa mudança, notou-se o que os autores chamam de "práticas voluntárias de visibilidade", que foi observado tentativas de serem notados por seus gestores, fazendo horas extras, por exemplo (Delfino & van der Kolk, 2021). Sobre esse comportamento, é possível questionar se são reportes exagerados de horas de trabalho ou não, já que a teoria da agência, base de pesquisas em contabilidade gerencial que analisam comportamentos, concluem que os indivíduos têm interesses diferentes e cada um busca maximizar seus próprios objetivos (Jensen & Meckling, 1976).

De acordo com Sudin (2011), a avaliação do funcionário faz parte do processo gerencial de avaliação do desempenho, e se faz necessário a organização divulgar seus

sistemas de avaliação de forma clara e objetiva a todos os envolvidos nesse processo (Nascimento, Reginato & Lerner, 2008). Para um *feedback*, que é um ferramental que exige tempo e dados para sua efetivação, o gestor e funcionário precisam se basear no histórico de atividades já realizadas, e esse gestor precisa se organizar para concretizar essa reunião de forma periódica, para não invalidar a sistemática divulgada, caso seja essa a escolhida para o processo de avaliação de desempenho (Dahling, O'Malley, & Chau, 2015; Dal Vesco, Beuren & Popik, 2016).

Autores como Kaplan e Norton (2001) mencionam sobre a necessidade de as empresas possuírem processos e sistemas de gestão para que haja análise do caminho que estão trilhando, se de fato estão no rumo de um “futuro lucrativo”, mas que, concomitante a isso, também se faz necessário mecanismos de controle para que as estratégias não lucrativas possam ser corrigidas a tempo.

Sob o prisma da teoria da agência, mecanismos de controle podem ser tratados como despesas de monitoramento, na tentativa de mitigar conflitos de interesses existentes em atividades de cooperação entre indivíduos, denominados principal e agente, sendo por força hierárquica ou não (Jensen & Meckling, 1976). Essa teoria traz explicações sobre conflitos de interesses, tais quais o existente entre gestor e colaborador. Segundo Koetz, Koetz e Marcon (2011), o chamado risco moral caracteriza-se por ser um comportamento oportunista e pós-contratual, pelo fato de estar coberto contra um certo risco. Na relação entre gestor e colaborador, pode-se observar que determinados controles não seriam íntegros caso a inserção do dado fosse viesada. O ato de promover satisfação pessoal em detrimento das metas da organização se caracteriza como risco moral, que está acoplado à uma das segmentações da assimetria de informação vinculada como um problema da teoria da agência.

Uma vez que o monitoramento do agente pode ser utilizado como estratégia para minimizar o risco de agência (Besanko et al., 2006) e a evolução da tecnologia permite seu uso como suporte administrativo estratégico nas organizações (Laurindo et al., 2001), a existência de viés nos dados desse monitoramento poderia trazer distanciamento ao que é o objetivo de se ter mecanismos de controle.

## 1.2 OBJETIVO DE PESQUISA

As práticas que corroboram com a possível maximização do desempenho dos colaboradores se tornam uma das principais incógnitas que os gestores buscam perseguir. Pesquisas realizadas após a pandemia mostraram que os indivíduos desenvolveram uma maior percepção de *accountability* interna trabalhando *home office* em comparação com quando trabalhavam presencialmente.

Cardinaels e Jia (2016) concluem que os indivíduos tendem a evitar reportar informações incorretas quando acreditam que podem ser auditados. Portanto, a

expectativa seria que reportes dos trabalhadores com maior percepção de *accountability* interna fosse diferente dos reportes dos trabalhadores com menor percepção de monitoramento. Sendo assim, para este trabalho, o objetivo é **verificar se a presença de *accountability* interna reduz o comportamento oportunista do funcionário.**

### 1.3 JUSTIFICATIVA DE PESQUISA

A literatura acadêmica tem sido mais concentrada na relação entre acionistas e gestores em detrimento da relação entre gestores e funcionários. No estudo de Van der Stede (2017), o autor argumenta que a maioria dos estudos em contabilidade gerencial e controle gerencial se concentra no alinhamento de interesses entre acionistas e gestores, deixando em segundo plano a relação entre gestores e funcionários. O autor destaca a necessidade de pesquisas que abordem a interação entre gestores e funcionários e os efeitos dessa interação sobre o desempenho organizacional.

Além disso, em seu abrangente trabalho sobre ética empresarial, Crane et al. (2019) salientam a importância de os gestores darem devida atenção à relação com os funcionários. Os autores enfatizam que uma abordagem eficaz de governança corporativa precisa levar em consideração os interesses dos funcionários. Isso destaca a necessidade de mudanças na governança corporativa tradicional para uma que seja mais inclusiva e atenta aos diversos stakeholders da organização.

Zhang (2021) sugere que a gestão da relação entre empregados em pequenas e médias empresas na China deve ultrapassar as considerações puramente monetárias. Ele propõe a construção de um sistema de incentivos mais robusto e flexível, além de uma comunicação efetiva e aberta entre gestores e funcionários. O autor argumenta que o estabelecimento de um ambiente de trabalho harmonioso e a implementação de incentivos baseados no desempenho, que vão além da remuneração puramente financeira, podem aumentar a satisfação no trabalho, melhorar o desempenho organizacional e reduzir a possibilidade de problemas como o *Moral Hazard*.

No entanto, a relação entre gestores e funcionários tem recebido menos atenção na literatura acadêmica. Na pesquisa de Haichen (2019), o autor argumenta que a relação entre gestores e funcionários não recebe atenção suficiente, o que pode ser prejudicial para o sucesso organizacional. Já Smallfield et al. (2023) observam que a relação entre gestores e funcionários dentro do contexto de liderança tem sido subestimada na literatura acadêmica e encorajam futuras pesquisas a abordar essa lacuna.

A causalidade entre práticas de contabilidade gerencial e comportamento do indivíduo se mostra um caminho para pesquisas nessa lacuna. E experimentos são uma maneira de isolar e estudar relações causais em um ambiente controlado, o que pode ser útil para testar teorias ou hipóteses em contabilidade gerencial. Embora a literatura aponte para a importância dessa relação (Church, Kuang & Kiu, 2018; Beuren, Beck & Popik,

2015; Casas-Arce, Lourenço & Martínez-Jerez, 2017; Li & Sandino, 2018), a abordagem experimental na contabilidade gerencial tem sido pouco explorada nessa área. No contexto brasileiro, Aguiar (2018) destaca que essa metodologia representa apenas 3% das pesquisas em contabilidade gerencial.

Nesse sentido, a presente pesquisa visa preencher essa lacuna acadêmica, examinando a relação de *moral hazard* entre gestores e funcionários. Mais precisamente, o estudo analisará como a presença da *accountability* interna, agregada ao sistema de controle gerencial, pode reduzir o comportamento oportunista do funcionário observado no preenchimento de *timesheet*.

A pesquisa contribuirá para uma melhor compreensão da relação entre gestores e funcionários, identificando práticas eficazes para minimizar o *moral hazard* e promover um ambiente de confiança e transparência na organização. A pesquisa estará alinhada com estudos recentes, como por exemplo Martin (2020), que propõem uma abordagem experimental para o desenho de sistemas de controle gerencial e contabilidade gerencial. Outro exemplo é o estudo de Li e Sandino (2018), que examina o papel da *accountability* interna e externa na redução do *moral hazard* na relação entre gerentes e trabalhadores. Nesse caso, os autores argumentam que a *accountability* interna, como a autoavaliação dos gerentes, e a *accountability* externa, como a revisão independente, podem reduzir o *moral hazard* na relação entre gerentes e trabalhadores, e, por último, o exemplo do artigo de Church, Kuang e Liu (2018), que explora como a liderança dos gestores pode afetar a eficácia do controle gerencial na redução do *moral hazard*.

Esses estudos destacam a importância de uma abordagem experimental na contabilidade gerencial para examinar a relação entre gestores e funcionários e identificar práticas eficazes para promover um ambiente de confiança e transparência na organização. A pesquisa proposta contribuirá para essa discussão, buscando examinar a relação de *moral hazard* entre gestores e funcionários e avaliar como a presença da *accountability* interna, agregada ao sistema de controle gerencial, pode reduzir o comportamento oportunista do funcionário observado no preenchimento de *timesheet*.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com base na Teoria da Agência, a Contabilidade Gerencial tem se concentrado em questões como controlabilidade e avaliação do desempenho relativo, uso de medidas não financeiras e medidas de performance adicional (Bromwich, 2007). Neste estudo, investigamos se a *accountability* interna, especificamente a presença de reuniões individuais de *feedback*, afeta o comportamento de preenchimento de *timesheet* dos funcionários, considerando a relação de agência existente entre gestor e funcionário, isto é, com base na relação de agência que existe quando “um ou mais indivíduos (chamados principais) contratam um ou mais outros indivíduos (chamados agentes) para desempenhar certas funções e depois delegam autoridade de tomada de decisão a eles” (Baiman, 1990, p.342).

A literatura destaca a importância de práticas de *accountability* e medição de desempenho para promover a eficácia das organizações (Gerakos, Ittner & Moers, 2018) e reduzir o comportamento oportunista de funcionários (Li & Sandino, 2018). Além disso, estudos recentes têm proposto abordagens experimentais para o desenho de sistemas de controle gerencial e contabilidade gerencial (Church, Kuang & Kiu, 2021) e examinado a importância da *accountability* interna e externa na promoção da confiança e transparência nas organizações (Albu & Flyverbom, 2019).

Nesta revisão da literatura, exploramos os temas de *Moral Hazard*, Contabilidade Gerencial, Controle Organizacional, Medição de Desempenho, *Timesheets* e Reuniões Individuais de *Feedback*. O objetivo desta revisão é analisar como esses tópicos interagem entre si, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento desta dissertação.

Esta seção é estruturada em cinco subtópicos, onde cada um inclui uma discussão das principais ideias e conceitos, bem como uma análise das pesquisas e estudos relevantes publicados em revistas acadêmicas. Estes estão organizados em: Identidade Moral e Teoria da Agência; Controle Organizacional e Medição de Desempenho; Controle Organizacional e *Timesheet*; *Moral Hazard* e Contabilidade Gerencial; *Timesheet*, *Moral Hazard* e Reuniões Individuais de *Feedback*.

### 2.1 IDENTIDADE MORAL E TEORIA DA AGÊNCIA

No contexto deste estudo, é crucial explorar o conceito de "manutenção do autoconceito" no comportamento dos funcionários, particularmente à luz da identidade moral, conforme proposto por Mazar, Amir e Ariely (2008). Esses autores argumentam que mesmo os indivíduos que se consideram honestos podem se comportar de maneira desonesta, mas ainda mantêm a autoimagem de honestidade através da manutenção do autoconceito.

A manutenção do autoconceito, refere-se à tendência dos indivíduos de querer manter uma imagem positiva de si mesmos, e, em contextos de trabalho, isso pode se traduzir em comportamentos como preenchimento incorreto de *timesheets*, se eles puderem racionalizar que estão mantendo seu autoconceito de serem profissionais diligentes e dedicados.

Em um contexto de agência, essa ideia pode ter implicações significativas. Pode existir um paradoxo onde funcionários - os agentes - mesmo considerando-se éticos e leais ao principal (neste caso, o gerente ou a organização), podem em certas circunstâncias se comportar de maneira desonesta (por exemplo, ao preencher *timesheets* de maneira incorreta), enquanto mantêm seu autoconceito de honestidade. Esse comportamento pode ser exacerbado pela falta de um sistema de controle efetivo ou na ausência de *feedback* consistente, que pode permitir a racionalização desse comportamento desonesto.

Em seus respectivos estudos, Heinfeldt e Curcio (1997), bem como Hill e Jones (1992), exploraram a relação entre a estratégia de gestão de funcionários e o desempenho financeiro das empresas, embasados na Teoria da Agência e na Teoria dos *Stakeholders*. Heinfeldt e Curcio (1997) investigaram a extensão em que a estratégia de gestão de funcionários impacta o valor financeiro das organizações, considerando variáveis como pacote de compensação, estratégia de relações humanas e capacidade de motivar e desafiar os colaboradores. Por outro lado, Hill e Jones (1992) propuseram um paradigma que busca explicar aspectos do comportamento estratégico das empresas, a estrutura de contratos entre a administração e os *stakeholders*, e a evolução desses contratos e das estruturas institucionais que os monitoram e aplicam.

A identidade moral foi estudada por Aquino e Reed (2002), que realizaram uma análise de componentes principais com rotação *varimax* dos itens do instrumento para identificar duas dimensões subjacentes: Simbolização e Internalização. O primeiro fator, Simbolização, aborda o grau em que os traços morais se refletem nas ações do indivíduo no mundo. O segundo fator, Internalização, aborda o grau em que os traços morais são centrais para o autoconceito. Essas dimensões da identidade moral mostraram-se relevantes para entender como os indivíduos percebem e incorporam traços morais em sua identidade.

Em resumo, a divisão de Simbolização e Internalização na escala de identidade moral fornece uma estrutura teórica sólida para entender como os indivíduos percebem e incorporam traços morais em sua identidade. No contexto de agência, a manutenção do autoconceito pode influenciar o comportamento dos funcionários, levando a comportamentos desonestos, enquanto ainda mantêm sua autoimagem de honestidade. Diante desses estudos, podemos analisar de forma mais embasada como as práticas de *accountability*, como reuniões individuais de *feedback*, podem ser essenciais para mitigar tais comportamentos, não apenas fornecendo oportunidades para a monitorização e

avaliação do desempenho, mas também servindo como lembretes da identidade moral dos indivíduos e ajudando a alinhar seu autoconceito com seu comportamento efetivo. A incorporação desses conceitos na Teoria da Agência e na Contabilidade Gerencial pode oferecer uma visão mais completa e humana do comportamento dos funcionários, sugerindo abordagens mais eficazes para o controle organizacional e a medição de desempenho. A prática de *accountability*, como reuniões individuais de feedback, pode ser essencial para alinhar o autoconceito dos indivíduos com seu comportamento efetivo e mitigar comportamentos desonestos.

## 2.2 CONTROLE ORGANIZACIONAL E MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

O Controle Organizacional é a implementação de processos e sistemas para garantir que os objetivos da organização sejam alcançados. A medição de desempenho é um componente crítico do controle organizacional, permitindo avaliar o progresso em direção aos objetivos e identificar áreas de melhoria. Ittner e Larcker (2009) analisaram o uso de medidas de desempenho não financeiras no controle organizacional e como essas medidas podem contribuir para a eficácia dos sistemas de controle.

Burney, Radtke e Widener (2017) investigaram a dinâmica complexa entre o uso de sistemas de medição de desempenho (*PMS*), a manipulação amoral percebida e o clima ético de trabalho. A pesquisa destaca a importância de usar o *PMS* de maneira que os funcionários percebam que isso lhes permite desempenhar melhor suas tarefas. No entanto, eles também apontam que os benefícios de tal uso podem não ser sempre alcançados, dependendo das características éticas individuais e de nível de unidade que interagem com o uso dos sistemas de informação contábil. Isso ressalta a necessidade de se considerar os contextos específicos das organizações ao desenvolver e implementar sistemas de controle e medição de desempenho.

Nos últimos anos, a literatura acadêmica tem explorado o uso de tecnologias de informação e comunicação no controle organizacional e na medição de desempenho. Por exemplo, Leidner et al. (2021) discutem a importância do uso ético de dados de funcionários no contexto da era digital, destacando o papel das tecnologias digitais na melhoria da medição e controle de desempenho nas organizações. Este trabalho sublinha a necessidade de respeitar a dignidade dos funcionários ao coletar e usar seus dados, o que pode melhorar a eficácia do controle e da medição de desempenho. Essas tecnologias oferecem novas oportunidades e desafios para o controle organizacional, e sua adoção adequada é essencial para maximizar os benefícios.

Além disso, o crescente foco na sustentabilidade e na responsabilidade social corporativa repercute significativamente no controle organizacional e na medição de desempenho. Pesquisas recentes, como as de Geissdoerfer, Vladimirova e Evans (2018), Shakeel et al. (2020) e Yang et al. (2017), salientam a necessidade de integrar aspectos

sociais e ambientais nos sistemas de controle e avaliação de desempenho. Esses estudos compartilham a visão de que é preciso adotar abordagens holísticas para lidar com os desafios da sustentabilidade, revelando a importância de considerar essas dimensões no controle organizacional e na medição de desempenho.

O controle organizacional envolve a identificação de metas e objetivos, a definição de padrões de desempenho, a avaliação do progresso em relação a esses padrões e a realização de ajustes necessários para garantir o alinhamento das atividades organizacionais com a estratégia geral (Merchant & Van der Stede, 2017). Já o objetivo da medição de desempenho é fornecer *feedback* para a tomada de decisões, identificar áreas de melhoria, estabelecer metas e objetivos, e promover a responsabilidade e a transparência (Kaplan & Norton, 1992; Neely, 2005). Por fim, os controles internos vão incluir componentes como segregação de funções, autorizações, revisões e reconciliações, supervisão e monitoramento, e sistemas de informação, pois controles internos são procedimentos, políticas e mecanismos implementados pelas organizações para garantir a confiabilidade das informações financeiras e operacionais e, dentre outros, assegurar a conformidade com leis, regulamentos e políticas internas (COSO, 2013; Simnett, Carson & Vanstraelen, 2016)

Segundo Kaplan e Norton (1992), um sistema de medição de desempenho eficaz deve incluir indicadores financeiros e não financeiros, bem como metas e objetivos alinhados com a estratégia organizacional. Ao estabelecer controles internos robustos, as organizações podem melhorar seu controle organizacional, garantindo que a medição de desempenho seja precisa, relevante e útil para a tomada de decisões e o alcance dos objetivos corporativos.

Os controles internos são usados para definir a operação de procedimentos e mecanismos de governança. O Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) foi quem primeiro elaborou e descreveu o conceito de controle interno. Na década de 1930, a Declaração de Normas de Auditoria (SAS) nº 1 e o controle interno emitido pelo AICPA eram: o plano da empresa; métodos e medidas para coordenar a proteção dos ativos corporativos; a verificabilidade, precisão e confiabilidade dos dados contábeis; promover a eficiência e incentivar o cumprimento das políticas de gestão prescritas (Moeller, 2007). O conceito foi revisado ao longo do tempo e as discussões sobre a definição proposta pelo AICPA evoluíram, principalmente após a criação de comissões como a *Treadway Commission*, que é composta por cinco grandes associações profissionais ligadas à área financeira dos Estados Unidos, a saber: AICPA, *American Accounting Association (AAA)*, *Institute of Management Accountants (IMA)*, *Financial Executives International (FEI)* e *Internal Instituto de Auditoria de Professores (IIA)*.

É possível criar uma definição uniforme de controle interno que inclua o estabelecimento de recomendações para o comportamento de gerentes, conselhos de administração e profissionais da contabilidade (Gattringer e Marinho, 2020; Moeller,

2007). Assim, em 1985, essas cinco associações iniciaram o COSO, cujo objetivo era avaliar a eficácia dos sistemas de controle para unificar o então desenvolvido conceito de controle interno e, adicionalmente, criar um modelo conceitual da estrutura de controles internos organizacionais.

O controle organizacional é uma preocupação central para as organizações. Pode-se então dizer que mecanismos de controle são importantes. Como Langfred e Rockmann (2016) resumem:

As organizações, por sua própria natureza, destinam-se a fornecer algum nível de controle e coordenação. De fato, a própria palavra "organização" implica um certo grau de estrutura. Se uma atividade não tivesse necessidade de controle ou coordenação centralizada, não haveria necessidade de uma organização. (p. 632)

Entre as dificuldades encontradas no processo de implantação de controles organizacionais e novas práticas estratégicas está a resistência dos colaboradores. Um dos motivos para essa resistência pode estar justamente na administração da empresa, visto que às vezes não se tem uma percepção clara do que se pode melhorar ou piorar com uma mudança na cultura corporativa. Para inovar é preciso coragem, principalmente quando se quer experimentar uma nova abordagem na medição de desempenho (Kaplan & Norton, 2001).

Com base nas ideias apresentadas por Bititci, Carrie e MacDevitt (1997) e Lebas (1995), a medição de desempenho, sendo uma atividade permeada pelo comportamento humano e vinculada a uma sequência de causa e efeito, não é um processo isolado. Ela se interliga intrinsecamente com outras práticas gerenciais dentro de uma organização. A relação causa e efeito pode ser representada pela Figura 1.

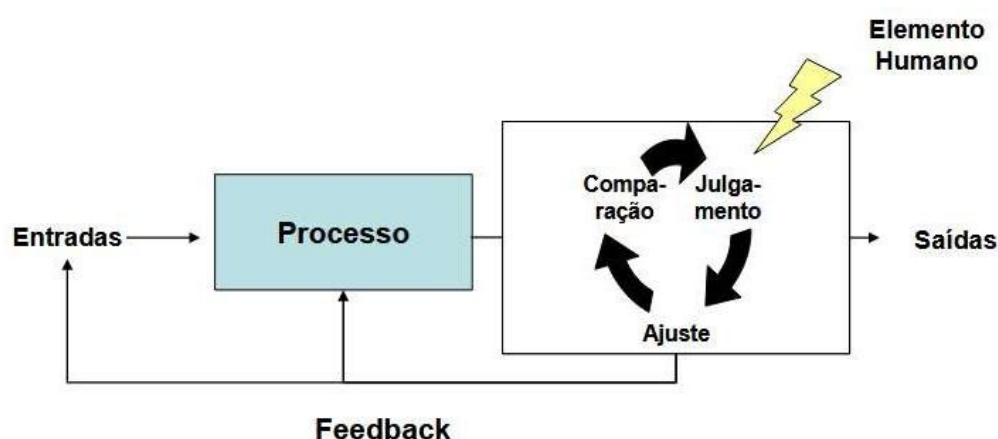


Figura 1 - Causa e efeito nas medidas individuais de desempenho e o papel do elemento humano

Fonte: De "Uso de sistemas de medição de desempenho para melhoria contínua: um estudo da influência do estilo de gestão" por L. G. M. Goessler, 2009 (Dissertação de Mestrado em Ciências Exatas e da Terra - Universidade Federal de São Carlos).

Esta perspectiva é reforçada por Grabner e Moers (2013), que enfatizam a interdependência entre práticas de controle gerencial. Assim, a eficácia da medição de desempenho pode ser intensificada ou comprometida pelo uso de outras práticas de controle gerencial, criando uma dinâmica em que a efetividade de um aspecto está ligada ao desempenho do outro. A eficácia das práticas de controle gerencial, incluindo a medição de desempenho, depende, portanto, de uma implementação e gestão integrada e coesa.

### 2.3 CONTROLE ORGANIZACIONAL E *TIMESHEET*

Os gestores se utilizam de várias práticas gerenciais, e usam sistemas de medição de desempenho para verificar se suas decisões caminham num sentido congruente às metas da empresa (Aguiar et al., 2012)

Ou seja, ter organização é ter algum tipo de controle. É improvável que grupos de indivíduos trabalhem juntos sem nenhum tipo de intercorrência: os colaboradores provavelmente terão objetivos um pouco diferentes, e mesmo quando os objetivos são comunicados, os funcionários podem ter diferentes entendimentos do objetivo e/ou de qual melhor forma de alcançá-los. Sendo assim, para se conseguir bons resultados, as organizações devem garantir que seus funcionários estejam trabalhando em conjunto e em direção aos objetivos da organização, o que requer um certo grau de controle em relação às ações dos agentes internos.

Partindo do pressuposto de que o monitoramento é um componente essencial e uma condição necessária para o controle organizacional (por exemplo, Ouchi, 1977) e que o monitoramento é o componente de controle com maior probabilidade de ser afetado pela ausência de observação direta (DeNisi & Murphy, 2017), vem a necessidade de uma liderança próxima.

Na pandemia, essa observação direta foi de certa forma afetada, por conta do distanciamento físico entre o colaborador e a empresa. Segundo Van Triest (2021) na pandemia várias empresas não recorreram a controles de produtividade, pois continuaram usando controles já existentes, mas por outro lado, houve empresas investindo em mudanças de liderança para adaptar seus controles de monitoramento ao novo período, e isso incluiu o uso de monitoramento das horas de trabalho (ou seja, *Timesheet*) (Kashyap, 2021).

Outros exemplos na literatura trazem o comportamento oportunista dos indivíduos quando estão em ambientes que não trabalham a *accountability* interna. No caso de distância física, por exemplo, Blaskovich (2008) mostra que equipes com indivíduos que trabalham remotamente são menos produtivas do que equipes com indivíduos que não trabalham remotamente (ou seja, equipes presenciais), porque a distância física entre os membros das equipes contribui para a chamada vagueação social. Principalmente as

equipes que trabalham presencialmente, apresentam muito mais participação e esforço individual em relação às equipes virtuais.

Pode-se ver que a falta de estímulo direto permite que os colaboradores se envolvam em comportamentos perniciosos, como a comunicação incorreta (Blaskovich, 2008; Lill, 2020).

### 2.3.1 *Timesheet*

O *timesheet* é um registro utilizado para acompanhar o tempo gasto pelos colaboradores em atividades específicas ao longo de um período de tempo. É uma ferramenta comum em empresas e organizações que buscam gerenciar projetos e monitorar a produtividade de seus funcionários. O uso de *timesheet* permite a identificação de quais atividades estão consumindo mais tempo e recursos, permitindo que sejam feitos ajustes para melhorar a eficiência do processo. Além disso, o registro de tempo gasto em cada atividade pode ser utilizado como base para faturamento de serviços prestados, quando aplicável.

De acordo com Schwalbe (2015), o *timesheet* é uma ferramenta de gestão de projetos que permite o registro do tempo gasto pelos colaboradores em cada atividade relacionada ao projeto. Já Silveira e Bortoluzzi (2019) destacam a importância do registro de tempo para a contabilidade gerencial, pois permite a identificação de custos associados a cada atividade e a alocação correta de recursos.

Diversos *softwares* e aplicativos estão disponíveis no mercado para auxiliar na gestão de *timesheet*, como o *Trello*, *Asana* e *Jira*. De acordo com um artigo publicado no site Forbes (Kramer, 2020), essas ferramentas permitem o registro e acompanhamento das atividades em tempo real, facilitando a análise de dados e tomada de decisões, por isso, o uso de *timesheet* é uma prática comum em empresas que buscam monitorar e melhorar a eficiência de suas atividades. Sendo assim, é uma ferramenta fundamental para a contabilidade gerencial e para a alocação de recursos em projetos.

Profissionais de contabilidade gerencial se beneficiam do uso de *timesheet*, pois este permite que as empresas acompanhem o tempo e os recursos gastos em atividades específicas, ajudando a calcular os custos envolvidos em cada projeto ou atividade. Com essa informação, usuários e profissionais da área podem tomar decisões estratégicas, como cortar custos ou reatribuir recursos para otimizar a eficiência.

No entanto, os *timesheets* incorretos podem levar a problemas significativos. Erros em *timesheets* podem levar a erros de faturamento, causando perda financeira para a empresa. Além disso, o uso inadequado de *timesheets* pode levar a uma sobrecarga de trabalho, aumentando o estresse dos colaboradores e reduzindo a produtividade.

Pesquisas acadêmicas têm abordado a importância do uso adequado de *timesheets*. De acordo com os estudos de Rosario, Toledo e Johansen (2020), a precisão

das informações de *timesheet* está diretamente relacionada ao sucesso do gerenciamento de projetos. A falta de precisão no preenchimento dos *timesheets* pode levar a um mau gerenciamento de projetos e reduzir a eficiência da equipe, conforme discutido por Pinho e Pinho (2018) e Burakowska e Soja (2019). Esses autores destacam que o uso adequado de *timesheets* pode ajudar a empresa a ter uma melhor visibilidade do tempo gasto pelos colaboradores, o que pode levar a uma melhoria na alocação de recursos e tomada de decisões mais informadas.

Outro artigo da Forbes, dos autores Cloutier, Felker e West (2021), destaca que, embora o registro de horas possa parecer tedioso, ele oferece muitos benefícios para as empresas, incluindo a capacidade de monitorar a produtividade, identificar gargalos nos processos e melhorar a alocação de recursos. No entanto, os autores também ressaltam a importância de garantir a precisão das informações registradas nos *timesheets* e evitar possíveis erros ou fraudes que possam prejudicar a empresa.

É essencial incentivar a precisão dos registros e fornecer treinamento adequado para garantir que os *timesheets* sejam preenchidos corretamente, evitando erros e problemas que possam afetar negativamente a empresa. A tecnologia tem desempenhado um papel importante na melhoria do processo de preenchimento de *timesheets*. Aplicativos de gerenciamento de tempo e projetos podem ajudar os colaboradores a preencherem os registros de forma mais precisa e eficiente. Essas ferramentas também podem automatizar tarefas relacionadas ao registro de tempo, reduzindo a carga de trabalho dos colaboradores e minimizando erros.

De acordo com o artigo de Iqbal, Ahmad e Halim (2020), o treinamento adequado e o incentivo à precisão são fundamentais para o uso efetivo de ferramentas tecnológicas como os *timesheets*. Os autores afirmam que os colaboradores precisam ser instruídos sobre como usar essas ferramentas corretamente e ser incentivados a preencher os registros de forma precisa e consistente. Eles também apontam que o treinamento deve ser contínuo, a fim de garantir que os colaboradores estejam atualizados sobre as mudanças nos processos e nas tecnologias utilizadas.

Segundo Murtaza, Sultana e Akram (2019), a precisão dos *timesheets* é influenciada por diversos fatores, incluindo a conscientização dos colaboradores sobre a importância do registro correto e a existência de políticas claras sobre o preenchimento dos registros. Além disso, Misra e Cervero (2015) destacam que o uso inadequado de *timesheets* pode levar a um mau gerenciamento de projetos e reduzir a eficiência da equipe. É necessário que os colaboradores compreendam a importância dos *timesheets* e sejam incentivados a preenchê-los de forma precisa e consistente (Weber, 2016).

### 2.3.2 *Timesheet e moral hazard*

O preenchimento incorreto de *timesheets* pode ser considerado um tipo de risco moral, ou *moral hazard*, na gestão de projetos e na contabilidade gerencial. Esse risco ocorre quando os colaboradores são incentivados a se comportar de maneira negligente ou imprudente, sabendo que a empresa pode arcar com as consequências de suas ações.

Autores acadêmicos têm explorado a relação entre risco moral e preenchimento incorreto de *timesheets* em diversos estudos recentes. Amadi e Nnaa (2022), por exemplo, investigam a relação entre práticas de gerenciamento de tempo dos colaboradores e a conformidade com os registros de *timesheet* em empresas de indústrias criativas. Eles destacam que o preenchimento incorreto de *timesheets* pode levar a um uso ineficiente do tempo, bem como a custos adicionais e conflitos com clientes.

"Para que o processo de avaliação de desempenho seja eficaz, é fundamental que os funcionários percebam que suas atividades estão sendo monitoradas adequadamente. Quando os funcionários acreditam que sua supervisão é inadequada, isso pode aumentar a probabilidade de comportamentos oportunistas, como preencher registros de forma imprecisa ou omitir informações importantes" (Dulebohn et al., 2012, p. 1733).

Heagney (2016), Kerzner (2017), Verzuh (2015) e Wysocki (2011) reconhecem a importância de uma supervisão eficaz para garantir o cumprimento de prazos, qualidade e conformidade com os objetivos do projeto, destacando a necessidade de líderes e gerentes de projetos estabelecerem processos claros de supervisão e comunicação com as equipes para manter o controle adequado sobre as atividades do projeto. O preenchimento incorreto de *timesheets* pode ser considerado um tipo de risco moral na gestão de projetos e na contabilidade gerencial. Esse risco pode levar a uma má alocação de recursos, atrasos nos projetos e perda financeira para a empresa. É essencial que as empresas reconheçam o risco moral associado aos *timesheets* e tomem medidas para incentivar a precisão e a transparência nos registros de tempo.

## 2.4 MORAL HAZARD E CONTABILIDADE GERENCIAL

*Moral hazard*, ou risco moral, foi proposto inicialmente por Pauly (1968), e posteriormente desenvolvido por outros autores, como Arrow (1970), que em seu artigo, discute o conceito de risco moral e suas implicações em diferentes contextos, incluindo o mercado de seguros, o mercado de trabalho e o setor financeiro. Ele argumenta que o risco moral pode levar a comportamentos indesejáveis por parte dos agentes econômicos, e que é necessário adotar mecanismos para mitigar esse problema.

O estudo de Arrow (1970) é uma referência seminal que estabelece a base teórica do conceito. Os autores Holmström (1979) e Tirole (1994) desenvolvem o conceito em contextos específicos, como a teoria dos contratos e a regulação econômica. Já os autores Iqbal e Vähämaa (2019) enfatizam a importância do risco moral nas organizações modernas, mostrando que ele pode levar a um desalinhamento de interesses entre gestores e investidores, o que pode afetar negativamente o desempenho da empresa. Xuetong et al. (2023), por sua vez, destacam a influência da responsabilidade social corporativa na formação de vantagens competitivas sustentáveis, sugerindo que a gestão efetiva do risco moral em empresas pode estar interligada com a implementação de práticas socialmente responsáveis.

De toda forma, o *Moral hazard* é um dos principais fatores que afetam a eficiência das organizações, pois se refere à situação em que as partes envolvidas em uma transação assumem riscos adicionais porque sabem que não serão responsabilizadas por todas as consequências de suas ações. Isso pode levar a comportamentos oportunistas que prejudicam a empresa (Jensen & Meckling, 1976).

Para lidar com o *Moral hazard*, é importante criar incentivos que desencorajem as partes de assumir riscos excessivos. Isso pode ser feito através de contratos e acordos que definam as responsabilidades e as consequências que serão impostas em caso de falhas. Também pode ser feito através da regulamentação governamental, que estabelece regras e limites para as atividades das empresas e instituições financeiras.

Um exemplo de *Moral hazard* é a crise financeira de 2008, que foi causada em parte pela tomada de riscos excessivos por parte dos bancos e outras instituições financeiras. Essas instituições sabiam que, se algo desse errado, o governo ou outros investidores iriam resgatá-los, o que as incentivou a assumir riscos ainda maiores. Isso levou a uma crise financeira global que afetou a economia mundial (Krueger & Mueller, 2010). Outro exemplo de *Moral hazard* é a política de seguro-desemprego existente em países como Brasil, França, Reino Unido, Itália, Espanha. Se as pessoas recebem benefícios independentemente de seu esforço ou sucesso na busca por trabalho, elas podem ser menos motivadas a procurar empregos e se tornarem autossuficientes (Andrade, 2009; Becker, 1991; Friedman & Friedman, 1980).

Na esfera acadêmica, a contabilidade gerencial desempenha um papel fundamental na mitigação do problema de agência. Isso ocorre quando há uma assimetria de informações entre os proprietários da empresa (acionistas) e seus gestores (administradores), criando a possibilidade de conflitos de interesse. A contabilidade gerencial fornece ferramentas e métodos que permitem uma análise detalhada e transparente das informações financeiras e operacionais da empresa. Isso ajuda os acadêmicos a estudarem e entenderem como as decisões de gestão afetam o desempenho e o valor da empresa, contribuindo para a teoria e pesquisa sobre governança corporativa e problemas de agência.

No contexto empresarial, o problema de agência também surge devido à assimetria de informações entre acionistas e gestores. Neste cenário, a contabilidade gerencial desempenha um papel prático ao ajudar os gestores a tomar decisões alinhadas com os interesses dos acionistas. Ela fornece informações relevantes para avaliar o desempenho, medir o progresso em relação aos objetivos e tomar decisões estratégicas informadas. Além disso, a contabilidade gerencial pode ser usada para criar sistemas de incentivos que alinhem os interesses dos gestores com os dos acionistas, mitigando os riscos associados a decisões que possam ser tomadas em benefício próprio. Portanto, no contexto empresarial, a contabilidade gerencial contribui para melhorar a governança corporativa e reduzir os conflitos de agência, promovendo uma gestão mais eficaz e responsável.

Autores atuais também destacam a importância do risco moral nas organizações. Por exemplo, Iqbal e Vähämaa (2019) demonstram que os incentivos de risco dos gestores em instituições financeiras podem levar a um aumento no risco sistêmico, o que pode potencialmente afetar negativamente o desempenho da empresa. Além disso, Anshari et al. (2022) afirmam que o risco moral pode ser agravado em empresas em que a cultura organizacional não valoriza a ética e a responsabilidade social. Esse desalinhamento de interesses é agravado especialmente quando há conflito de interesse entre os gestores e acionistas minoritários (Shleifer e Vishny, 1997).

Nesse contexto, a contabilidade gerencial pode desempenhar um papel importante na mitigação do risco moral. Como afirmam Ferreira e Otley (2009), a contabilidade gerencial pode ser utilizada para alinhar os incentivos dos funcionários com os objetivos da empresa, através de sistemas de medição de desempenho e incentivos adequados. Além disso, a contabilidade gerencial pode ser utilizada para monitorar o desempenho dos funcionários e identificar comportamentos oportunistas que possam indicar a presença de risco moral (Chenhall e Euske, 2007).

Dessa forma, é importante que as empresas utilizem sistemas de contabilidade gerencial eficientes para gerenciar o risco moral. Como destacado por Malmi e Brown (2008), a contabilidade gerencial deve ser adaptada às características específicas da empresa e do ambiente em que ela opera, para que possa desempenhar seu papel de forma adequada. Além disso, é importante que a contabilidade gerencial seja integrada com outras áreas da empresa, como recursos humanos e estratégia, para que possa contribuir de forma mais abrangente para o gerenciamento do risco moral (Chenhall e Moers, 2015), pois sem gerenciamento, há chance de perdas para a empresa e insatisfação entre os funcionários que podem se sentir injustiçados.

### 2.4.1 *Moral hazard* e reuniões individuais de *feedback*

Reuniões individuais de *feedback* podem ajudar a mitigar o problema da *moral hazard*, entre os funcionários, pois ao receberem *feedbacks* regulares sobre seu desempenho e suas contribuições para a empresa, os colaboradores desenvolvem uma compreensão mais clara de seus pontos fortes e áreas de melhoria. Isso os capacita a assumir a responsabilidade por suas ações e tarefas de maneira mais eficaz, uma vez que têm uma visão precisa de suas capacidades e responsabilidades. Essas reuniões não apenas auxiliam os colaboradores no desenvolvimento de um senso de responsabilidade, mas também ajudam os gestores a compreenderem melhor o potencial de cada membro da equipe, permitindo uma alocação mais precisa de tarefas e a promoção de um ambiente de trabalho mais responsável e produtivo.

Cheng et al. (2017) demonstraram a eficácia das reuniões individuais de *feedback* para melhorar o desempenho dos colaboradores em serviços de emergência médica, já Latham e Wexley (1981) discutem a importância das reuniões individuais de *feedback* como uma ferramenta de gerenciamento para melhorar a produtividade e evitar comportamentos oportunistas. No estudo de O'Connor e Morrison (2001), os autores analisam como a prática de *feedback* pode aumentar a *accountability* dos gestores em relação ao desempenho organizacional. Esses estudos sugerem que a reunião de *feedback* pode ser uma forma de *accountability* interna, pois permite que a empresa avalie e controle o desempenho dos colaboradores de forma justa e precisa, o que pode ajudar a evitar comportamentos oportunistas e a melhorar o desempenho organizacional (Bies & Moag, 1986; London & Smither, 2002).

Além disso, as reuniões individuais de *feedback* também podem ser um canal aberto para que os funcionários expressem suas preocupações e ideias para melhorar a empresa. Isso pode incentivar a comunicação e a colaboração entre a liderança e os colaboradores, permitindo que todos estejam alinhados com os objetivos e valores da empresa.

Portanto, pode-se concluir que o risco moral é um problema comum nas relações entre gestores e funcionários, mas que é possível mitigá-lo através da utilização de sistemas eficientes de contabilidade gerencial. Essa abordagem é fundamental para garantir a eficiência e a sustentabilidade das empresas no longo prazo.

## 2.5 *TIMESHEET*, *MORAL HAZARD* E REUNIÕES INDIVIDUAIS DE *FEEDBACK*

A Teoria da Agência aborda a relação entre os agentes, como os colaboradores, e os principais tomadores de decisão, como os gerentes ou proprietários de uma organização. Esta teoria destaca os problemas de agência, como o *Moral hazard*, que ocorrem quando os interesses dos agentes e dos tomadores de decisão não estão alinhados, levando a comportamentos oportunistas por parte dos agentes. O controle

organizacional desempenha um papel crítico na mitigação desses problemas de agência, incluindo o *Moral Hazard*, por meio da implementação de mecanismos para direcionar a atenção, motivar e incentivar os indivíduos a agirem de maneira a apoiar os objetivos da organização (Cardinal, Kreutzer & Miller, 2017, p. 559). Neste contexto, é importante investigar como diferentes aspectos do controle organizacional, como a responsabilização interna, podem afetar o comportamento dos colaboradores e, assim, reduzir o risco de *Moral Hazard*.

Na atualidade, o avanço tecnológico tem desempenhado um papel importante no controle organizacional e na maneira como o trabalho é executado. No entanto, autores recentes como Helkkula, Kowalkowski e Tronvoll (2018) e Gomber et al. (2018) ressaltam a necessidade de se abordar criticamente a introdução de novas tecnologias no ambiente de trabalho. Eles advertem contra a adoção de novas tecnologias impulsionada simplesmente pelo "*hype*" - um termo que se refere a um entusiasmo intenso e frequentemente exagerado em torno de novos produtos ou tendências - ou pelo desejo de alcançar um certo "*status*" tecnológico.

Paralelamente, autores como Scott e Davenport (2014) ressaltam a importância de estratégias de gerenciamento de tempo para aumentar a produtividade e a precisão das atividades diárias, incluindo o preenchimento dos *timesheets*. O uso estratégico da tecnologia, ao invés de uma adoção movida pelo "*hype*", pode apoiar essas iniciativas de gestão de tempo.

Vanderkam (2010) explora o conceito de gerenciamento de tempo eficaz e destaca como sua aplicação adequada pode levar a uma melhor organização do trabalho e, conseqüentemente, à maior precisão nos registros de *timesheet*. Tracy (2007) aborda estratégias práticas de gerenciamento de tempo e resalta como sua implementação pode resultar em maior precisão e eficiência no cumprimento de tarefas, incluindo a manutenção de registros como os *timesheets*. Esses autores sustentam a ideia de que colaboradores que utilizam estratégias de gerenciamento de tempo eficazes tendem a preencher seus *timesheets* com mais precisão, devido à melhor organização e produtividade resultantes dessas estratégias.

Agoglia, Hatfield e Lambert (2010) examinam as preferências dos gerentes de auditoria pelo sub-relatório de tempo por parte de sua equipe de auditoria. Esta prática pode ser influenciada por pressões sociais e experiência contábil, como discutido por Bishop, Dezoort e Hermanson (2017). Além disso, a pesquisa de Arnold et al. (2012) e de Amin, Mohamed e Elragal (2021) destacam a importância da transparência na divulgação de informações e como as informações de desempenho relativo e os incentivos individuais de desempenho podem afetar tais práticas. Em contextos em que o trabalho é feito à distância e a colaboração virtual é necessária, como examinado por Blaskovich (2008), a manipulação dos registros de tempo pode ser ainda mais frequente.

Assim, esses estudos, juntos, sugerem que a falta de transparência nos registros de *timesheet* pode corroer a confiança entre os colaboradores e a empresa.

A literatura acadêmica destaca a importância do preenchimento preciso dos registros de *timesheet* na gestão de projetos e contabilidade gerencial (Leontescu, 2010). Os estudos mostram que a falta de precisão nos registros pode levar a uma má alocação de recursos, atrasos nos projetos e perda financeira para a empresa (Arnold et al., 2012; de Amin et al., 2021). A motivação, disciplina, transparência e a cultura organizacional são fatores cruciais que influenciam a precisão dos registros de *timesheet* (Cadle, Paul & Turner, 2010).

O controle do comportamento tradicionalmente depende, pelo menos em parte, da capacidade de observar o comportamento dos trabalhadores (Bernstein, 2017). Com o aumento da flexibilidade, as empresas enfrentam problemas de controle e são obrigadas a se adaptar (Lautsch, Kossek, & Eaton, 2009). Sendo assim, se o *timesheet* é usado como forma de monitoramento, e o monitoramento é o componente de controle com maior chance de ser afetado pela ausência da observação direta (DeNisi & Murphy, 2017), espera-se, como hipótese de pesquisa, que a presença de reuniões individuais de *feedback* impacte a forma como o colaborador reporta sobre suas horas trabalhadas no *timesheet*.

Ou seja, o objetivo desta pesquisa é verificar se a presença de *accountability* interna, caracterizada neste estudo pela presença de reuniões individuais de *feedback*, reduz o comportamento oportunista do funcionário<sup>1</sup>, isto é, o risco moral.

---

<sup>1</sup> Para definição operacional dessa dissertação, definimos como funcionário ou colaborador o indivíduo que irá preencher o *timesheet*, sendo este subordinado a um gestor quem tem a decisão de realizar a reunião individual para dar *feedback* ao seu subordinado (funcionário/colaborador).

### 3 METODOLOGIA E TESTES PILOTO

#### 3.1 PROPOSTA DO DESENHO EXPERIMENTAL DOS PILOTOS

O artigo de Libby, Bloomfield e Nelson (2002) apresenta um *framework* para validar pesquisas experimentais em contabilidade, mostrando componentes da validade preditiva que ajudam a avaliar a qualidade de um experimento.

No aspecto das variáveis relevantes, temos por variável independente (manipulação) a presença de reuniões individuais de *feedback*, e a variável dependente (resultado), o *timesheet*, no qual denominados para análise como “*timesheet* detalhado” e “*timesheet* não detalhado”. Para o terceiro piloto (e também no experimento final) foi incluído um conjunto de três variáveis dependentes contínuas para avaliação do resultado da manipulação. Trata-se, portanto, de um experimento 2x1, no qual os grupos foram formados a partir da randomização dos respondentes.

A amostragem se classifica por conveniência, já que para as rodadas de pré-teste e para a rodada definitiva, foram alunos de turmas cujos professores permitiram a aplicação do experimento de forma presencial.

Além disso, a Identidade Moral foi considerada como variável de controle no modelo, pois pode desempenhar um papel significativo na formação das atitudes e comportamentos éticos dos indivíduos. Essa abordagem fortalece a validade interna do experimento, permitindo uma análise mais precisa e confiável dos efeitos da manipulação experimental. Portanto, a inclusão da Identidade Moral no desenho do estudo contribui para um delineamento sólido e permite uma investigação mais precisa do impacto da intervenção nos resultados obtidos.

Para atender aos aspectos relacionados à validade externa, construímos a tarefa a partir da lógica teórica que reuniões individuais de *feedback* são uma forma de *accountability* interna na empresa, e que quanto mais próximo o gestor está dos seus funcionários, os resultados se mostram favoráveis à mitigação do risco moral. Além disso, uma forma de se observar o risco moral nas organizações, na relação gestor e funcionário, seria “quando os funcionários acreditam que sua supervisão é inadequada [sendo assim], isso pode aumentar a probabilidade de comportamentos oportunistas, como preencher registros de forma imprecisa ou omitir informações importantes” (Dulebohn et al., 2012, p. 1733).

Um ponto relevante à validade do constructo, refere-se a escolha de um experimento com cenário em terceira pessoa. Em ciências sociais, esse tipo de cenário promove objetividade, controle experimental e facilita a discussão entre os participantes. Essas abordagens visam minimizar influências pessoais, aumentar a imparcialidade nas respostas e proporcionar um ambiente experimental controlado para testar hipóteses de maneira sistemática (Elster, 2015; King, Keohane, & Verba, 2021).

### 3.2 CONSTRUÇÃO DAS VARIÁVEIS DOS PILOTOS

A presente pesquisa utiliza um design experimental com dois grupos: um grupo de controle e um grupo de tratamento. O grupo de controle não recebe nenhuma intervenção específica durante o período de observação, enquanto o grupo de tratamento é submetido a uma manipulação cuidadosamente projetada.

No instrumento de coleta de dados, contamos a história de um personagem fictício (Paulo) que deveria preencher seu relatório de atividades (*timesheet*) ao final do dia. A manipulação consiste na informação de que haveria uma reunião individual de *feedback*.

No grupo de tratamento, Paulo tem uma reunião individual de *feedback* com seu gestor, o que o faz considerar duas opções para o preenchimento do *timesheet*: manter seu método usual com 8 horas de produtividade ou detalhar melhor suas atividades e ser honesto com as horas trabalhadas. No grupo de controle, não há reunião de *feedback* mencionada, deixando Paulo apenas com a tarefa de preencher as atividades no *timesheet*. Em resumo, a diferença está na presença da reunião de *feedback* no grupo de tratamento, que influencia as opções de preenchimento de Paulo, enquanto no grupo de controle não há essa influência mencionada.

A manipulação do cenário de caso (grupo de controle versus grupo de tratamento) é a variável independente, e a escolha do tipo de *timesheet* (detalhado ou não detalhado) é a variável dependente. Através do experimento, buscamos examinar como a manipulação do cenário de caso afeta a escolha do tipo de *timesheet* pelos participantes.

A fim de avaliar o construto da Identidade Moral, foi utilizado o instrumento psicométrico desenvolvido por Aquino e Reed (2002), adaptado por Pais (2021) nesse estudo. Os participantes foram apresentados a nove características individuais, como "Carinhoso(a)" e "Sensível", e foram solicitados a imaginar uma pessoa com essas características. Em seguida, eles responderam a 10 itens usando uma escala de 7 pontos (1 = Discordo Fortemente, 7 = Concordo Fortemente) (Aquino & Reed, 2002; adaptado por Pais, [2021]). O fator foi então estimado a partir da análise fatorial confirmatória<sup>2</sup>.

### 3.3 PRIMEIRO PILOTO – EXPERIMENTO LABORATORIAL ONLINE

Foi realizado um estudo experimental em laboratório, com alunos de mestrado e doutorado de uma disciplina oferecida pela USP, no período de maio e junho de 2022. O piloto foi aplicado de forma online (formulário Google), com o cenário do caso escrito em primeira pessoa, com leitura narrada na voz masculina do próprio recurso "Leitura em

---

<sup>2</sup> No primeiro piloto o instrumento não foi avaliado devido a necessidade de mudança para o experimento principal. Já no segundo piloto, a análise foi feita por meio de dummy, e no terceiro piloto e versão final, os resultados foram analisados a partir da estimação de um fator para análise fatorial confirmatória.

Voz Alta” do Word (Microsoft 365®). Esse piloto já contou com um teste de atenção que se seguiu inalterado para a fase seguinte.

Foram identificadas oportunidades de aprimoramento no desenho experimental, visando uma maior robustez dos resultados obtidos. Essas melhorias incluem: (i) a redução do tamanho do cenário de caso, de forma a otimizar a duração do vídeo narrativo ou considerar a realização do experimento de forma presencial, em vez de online; (ii) a inclusão de uma pergunta adicional no teste de atenção, tendo em vista que, dos 30 participantes, apenas 4 erraram a única pergunta existente; (iii) a alteração do cenário de caso para uma abordagem em terceira pessoa (Elster, 2015; King, Keohane, & Verba, 2021).

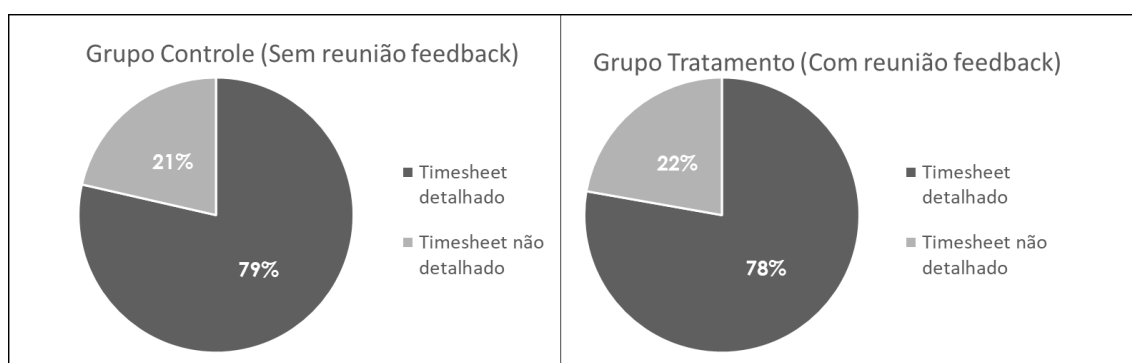


Figura 2 - Escolha de *Timesheet* dos grupos de controle e tratamento - primeiro piloto

Cabe ressaltar que o resultado estatístico de associação entre grupo e escolha do *timesheet* não foi significativo (Pearson  $\chi^2(1) = 0.0029$  e  $Pr = 0.957$ ) e, ao analisar os gráficos apresentados, observamos essa conclusão de que não houve diferença significativa nas escolhas dos *timesheets* entre os grupos de controle e tratamento. Esses achados sugeriram a necessidade de revisão e aprimoramento das estratégias utilizadas no experimento, bem como a consideração de possíveis variáveis intervenientes que possam ter afetado os resultados. Essas reflexões e ajustes foram feitas nos próximos pilotos, a fim de fortalecer a validade interna e a confiabilidade dos resultados do estudo.

### 3.4 SEGUNDO PILOTO – EXPERIMENTO LABORATORIAL PRESENCIAL

Após identificarmos as melhorias a partir do primeiro piloto, optamos por realizar o experimento de forma presencial, utilizando o método de envelopes para randomização, conforme proposto por Azevedo (2017). Esse método nos permitiu uma melhor organização operacional das etapas do experimento e evitou que os participantes retornassem ao cenário do caso, reduzindo assim a chance de manipulação dos resultados.

Esse segundo piloto foi realizado com alunos do curso de graduação em Contabilidade da UFES no período de junho/2022. Utilizamos a randomização para alocar os participantes nos grupos de tratamento (A) e controle (B).

Todos os participantes dos grupos A e B responderam a uma pergunta relacionada ao cenário experimental, que serviu como um teste de atenção. No grupo de tratamento (Grupo A), a variável manipulada foi a realização de uma reunião de *feedback* individual com o gestor. Nossa hipótese de pesquisa é que a aplicação de reuniões de *feedback* contribui para a redução de comportamentos oportunistas no preenchimento de *timesheets*. Portanto, esperávamos que os respondentes do grupo de tratamento (Grupo A) apresentassem uma escolha média maior pelo *timesheet* mais detalhado em comparação aos respondentes do grupo de controle (Grupo B).

Essa abordagem experimental nos permitiu examinar com mais precisão o impacto das reuniões de *feedback* na escolha do tipo de *timesheet*, fornecendo insights relevantes para a compreensão e redução de comportamentos oportunistas no contexto do preenchimento de *timesheets*.

Durante a execução dos testes, foi gerada uma dummy para Identidade Moral, considerando que foram 10 perguntas, tem-se que 25 não teriam identidade moral nesse estudo, e 43 teriam.

Tabela 1 - Quantitativo de pessoas classificadas com e sem Identidade Moral do segundo piloto

Dummy Identidade Moral	Frequência	(%)
Sem Identidade Moral	25	36.76
Com Identidade Moral	43	63.24
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.00</b>

Nota: Teste t realizado com as variáveis Grupo (controle e tratamento) e Identidade Moral (“sem identidade moral” e “com identidade moral”), p-valor = 0.801

Em relação a característica de Identidade Moral, não houve diferença estatisticamente significativa entre ela nos grupos de tratamento e controle, ou seja, não há evidências suficientes para dizer que quem era do grupo de tratamento tinha menos comportamentos “não éticos” do que quem era do grupo de controle. Além disso, para as demais variáveis de controle, os grupos se mostraram homogêneos, o que corrobora que estavam bem distribuídos em relação a características que poderiam confundir o resultado da relação causal investigada.

Tabela 2 – Teste  $\chi^2$  para a variável dependente “*Timesheet*” do segundo piloto

Condição		<i>Timesheet</i> Não Detalhado	<i>Timesheet</i> Detalhado	Total
Grupo SEM reunião individual de <i>feedback</i> (controle)	Observado	30	4	34
	Esperado	17.5	16.5	34.0
Grupo COM reunião individual de <i>feedback</i> (tratamento)	Observado	5	29	34
	Esperado	17.5	16.5	34.0
Pearson Chi2 ( $\chi^2$ ) = 36.7965				Pr = 0.000

Em relação ao segundo piloto do experimento, a variável independente Grupo (controle e tratamento) é estatisticamente significativa para explicar a variável dependente "*Timesheet*".

Os participantes do grupo de tratamento, que foram expostos à condição de reunião de *feedback* individual, apresentaram uma média maior de escolha do *Timesheet* mais detalhado em comparação ao grupo de controle que não foi exposto a essa condição.

A análise de tabulação cruzada entre as variáveis "grupo" e "*timesheet*" mostrou que as escolhas dos grupos de controle e tratamento foram diferentes, com um valor de p igual a 0,000. Isso indica que a manipulação da existência ou não de uma reunião de *feedback* individual resultou em diferentes escolhas de *Timesheet*, com os indivíduos do grupo de tratamento sendo mais propensos a escolher o *timesheet* detalhado.

Os gráficos abaixo mostram o percentual de escolhas dos *timesheets* entre os dois grupos do segundo piloto de experimento, corroborando com os resultados estatísticos analisados nessa seção.

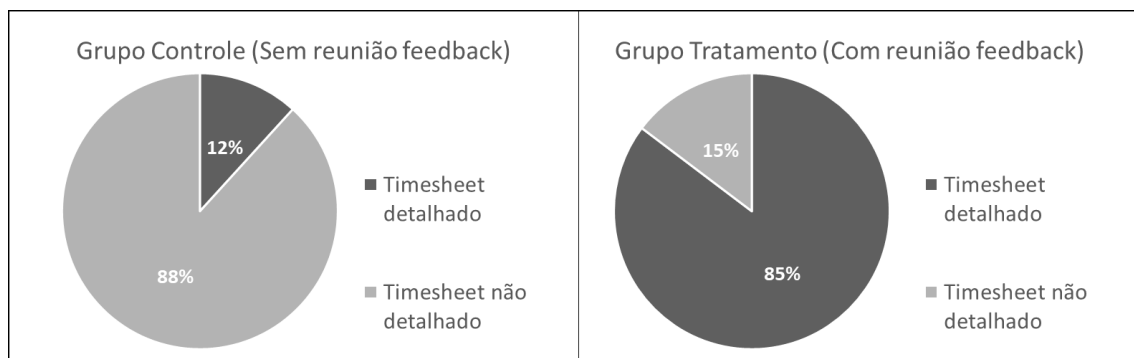


Figura 3 - Escolha de *Timesheet* dos grupos de controle e tratamento - segundo piloto

### 3.5 TERCEIRO PILOTO – EXPERIMENTO LABORATORIAL PRESENCIAL

Para o terceiro piloto, repetimos todos os passos do segundo piloto experimental e incluímos, também, um conjunto de três variáveis dependentes contínuas para avaliação do resultado da manipulação.

Esse terceiro foi realizado com alunos do curso de graduação em Contabilidade da UFES no período de abril/2023. Também randomizamos para alocar os participantes nos grupos de tratamento (A) e controle (B).

Todos os participantes dos grupos A e B responderam a uma pergunta relacionada ao cenário experimental, que serviu como um teste de atenção. No grupo de tratamento (Grupo A), a variável manipulada foi a realização de uma reunião de *feedback* individual com o gestor. A hipótese de pesquisa permanecia a mesma (aplicação de reuniões de *feedback* contribui para a redução de comportamentos oportunistas no preenchimento de *timesheets*), bem como as respostas esperadas, tanto para a pergunta dicotômica

(respondentes do grupo de tratamento apresentando uma escolha média maior pelo *timesheet* mais detalhado em comparação aos respondentes do grupo de controle) além das três perguntas, também para variável dependente, porém com análise em forma contínua:

Tabela 3 - Perguntas para variável dependente contínua acrescentadas no terceiro piloto

<b>Nome variável</b>	<b>Pergunta para variável dependente (contínua)</b>	<b>Hipótese alternativa</b>
Escala Likert 1	1 - Qual a probabilidade de Paulo exagerar seu número de horas trabalhadas no <i>timesheet</i> ?	$\mu$ (controle) > $\mu$ (tratamento)
Escala Likert 2	2 - Qual a probabilidade de Paulo detalhar suas atividades no <i>timesheet</i> ?	$\mu$ (controle) < $\mu$ (tratamento)
Escala Likert 3	3 - Eu acredito que há uma grande probabilidade do <i>Timesheet</i> de Paulo ser conferido pelo gestor.	$\mu$ (controle) < $\mu$ (tratamento)

Já a abordagem para a variável Identidade Moral foi apenas por análise fatorial<sup>3</sup>. E em relação a essa característica, os grupos também se mostraram homogêneos. E para as demais variáveis de controle, os grupos também não tiveram diferença estatisticamente significativa.

Tabela 4 – Teste  $\chi^2$  para a variável dependente “*Timesheet*” do terceiro piloto

<b>Condição</b>		<b>Timesheet Não Detalhado</b>	<b>Timesheet Detalhado</b>	<b>Total</b>
Grupo SEM reunião individual de <i>feedback</i> (controle)	Observado	3	22	25
	Esperado	9.5	15.5	25.0
Grupo COM reunião individual de <i>feedback</i> (tratamento)	Observado	16	9	25
	Esperado	9.5	15.5	25.0
Pearson Chi2 ( $\chi^2$ ) = 14.3463				Pr = 0.000

Em relação ao terceiro piloto do experimento, a variável independente Grupo (controle e tratamento) é estatisticamente significativa para explicar a variável dependente “*Timesheet*” (Pr = 0.000).

A análise entre a variável “grupo” e as variáveis dependentes contínuas (escala *likert* 2 e 3) demonstrou significância estatística. No entanto, neste piloto, a escala *likert* 1 não apresentou resultados significativos. É relevante mencionar que uma mudança na pergunta dessa escala foi implementada na amostra final, resultando em melhorias no experimento, conforme observado nas sessões posteriores. A adição dessas variáveis dependentes contínuas permitiu uma avaliação mais abrangente dos resultados,

<sup>3</sup> No terceiro piloto os resultados para carga fatorial >0.5 foram das perguntas: P2, P4, P6, P7, P8, P9, P10, e alfa de Cronbach = 0.7698. Os resultados da ANCOVA para as variáveis dependentes contínuas foram insignificantes, indicando que a Identidade Moral não influenciou os resultados do experimento (Prob>F para Escala Likert 1, 2 e 3: 0.6627, 0.8109 e 0.3001, respectivamente)

proporcionando maior poder estatístico para detectar os efeitos da manipulação experimental.

Tabela 5 - Teste t das variáveis dependentes contínuas (Escala *likert* 1,2 e 3) por condição experimental do terceiro piloto

**Painel A: Teste t para a variável dependente contínua (escala *likert* 1)**

Condição	Observação	Média	Desvio padrão
<b>Grupo SEM reunião individual de <i>feedback</i> (controle)</b>	25	3	1.384437
<b>Grupo COM reunião individual de <i>feedback</i> (tratamento)</b>	25	3.64	118603
<b>Combinação</b>	50	3.32	1.316148
diff = média (controle) – média (tratamento) Ha : média (controle) – média (tratamento) > 0		t = -1.7553	diff > 0 Pr = 0.9572

**Painel B: Teste t para a variável dependente contínua (escala *likert* 2)**

Condição	Observação	Média	Desvio padrão
<b>Grupo SEM reunião individual de <i>feedback</i> (controle)</b>	25	2.48	0.9183318
<b>Grupo COM reunião individual de <i>feedback</i> (tratamento)</b>	25	3.24	1.234234
<b>Combinação</b>	50	2.86	1.143036
diff = média (controle) – média (tratamento) Ha : média (controle) – média (tratamento) < 0		t = -2.4701	diff < 0 Pr = 0.0086

**Painel C: Teste t para a variável dependente contínua (escala *likert* 3)**

Condição	Observação	Média	Desvio padrão
<b>Grupo SEM reunião individual de <i>feedback</i> (controle)</b>	25	3.04	1.059874
<b>Grupo COM reunião individual de <i>feedback</i> (tratamento)</b>	25	3.84	0.8981462
<b>Combinação</b>	50	3.44	1.052887
diff = média (controle) – média (tratamento) Ha : média (controle) – média (tratamento) < 0		t = -2.8793	diff < 0 Pr = 0.0030

Os gráficos abaixo mostram o percentual de escolhas dos *timesheets* entre os dois grupos do terceiro piloto de experimento, corroborando com os resultados estatísticos analisados nessa seção.

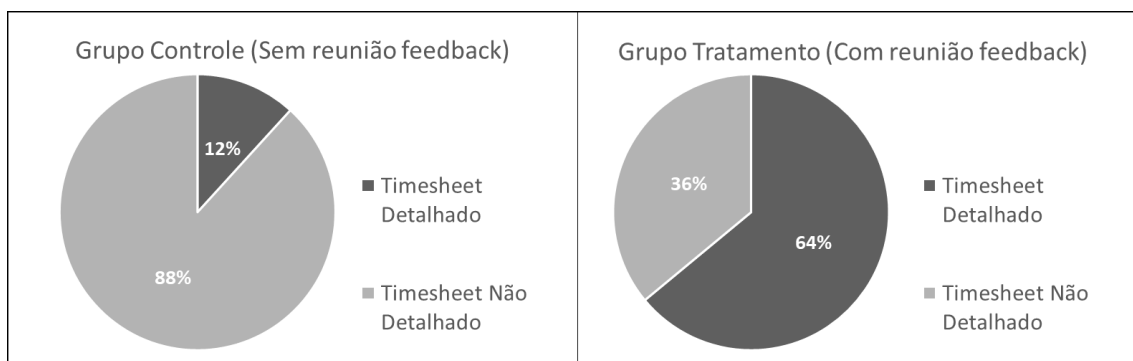


Figura 4 - Escolha de *Timesheet* dos grupos de controle e tratamento - terceiro piloto

### 3.6 DESENHO EXPERIMENTAL FINAL

Para esta última etapa do experimento, mantivemos a variável “Escala *Likert* 1” como uma variável dependente contínua, porém fizemos uma alteração significativa na pergunta utilizada para captar essa variável. Anteriormente, a pergunta era “Qual a probabilidade de Paulo exagerar seu número de horas trabalhadas no *timesheet*?”, e, nesta amostra final, alteramos para “Qual a probabilidade de Paulo reportar mais que 6h48 de trabalho produtivo/dia no *timesheet*?”. Continuamos a utilizar as Escalas *likert* 2 e 3 como variáveis dependentes contínuas, com as perguntas mantidas conforme descrito na tabela abaixo:

Tabela 6 - Perguntas para variáveis dependentes contínuas e hipóteses alternativas da amostra final (MBA)

<b>Nome variável</b>	<b>Pergunta para variável dependente (contínua)</b>	<b>Hipótese alternativa</b>
Escala <i>Likert</i> 1	1 - Qual a probabilidade de Paulo reportar mais que 6h48 de trabalho produtivo/dia no <i>timesheet</i> ?	$\mu$ (controle) > $\mu$ (tratamento)
Escala <i>Likert</i> 2	2 - Qual a probabilidade de Paulo detalhar suas atividades no <i>timesheet</i> ?	$\mu$ (controle) < $\mu$ (tratamento)
Escala <i>Likert</i> 3	3 - Eu acredito que há uma grande probabilidade do <i>Timesheet</i> de Paulo ser conferido pelo gestor.	$\mu$ (controle) < $\mu$ (tratamento)

Os dados finais foram coletados por meio de um experimento aplicado de forma presencial, realizado com os alunos de MBA das turmas de maio e junho de 2023 de duas faculdades em Vitória/ES. O estudo recebeu aprovação do Comitê de Ética da Fundação Getúlio Vargas. Todos os participantes do experimento concordaram em participar voluntariamente, e os dados foram coletados de forma anônima para garantir a confidencialidade das informações.

Os participantes receberam 4 (quatro) envelopes, sendo o primeiro composto por duas folhas, uma contendo o cenário de caso do Paulo (contendo ou não a informação de manipulação do experimento: reunião individual de *feedback*), e a segunda folha contendo uma pergunta dicotômica, no qual o respondente escolheria qual *timesheet* o personagem Paula faria, sendo um mais e outro menos detalhado.

No segundo envelope continha uma única folha com uma pergunta de checagem de atenção (*Attention Check*) e outra pergunta de checagem de manipulação (*Manipulation Check*). O terceiro envelope continha uma única folha com três questões em escala *likert*, referente ao cenário de caso apresentado: (i) sobre a probabilidade do reporte de Paulo (personagem) ser maior que o tempo produtivo realizado no cenário; (ii) sobre a probabilidade do detalhamento de atividades de Paulo e (iii) sobre o quanto o respondente acredita que o *timesheet* de Paulo seria conferido pelo gestor dele.

No quarto envelope, havia as perguntas sobre identidade moral e perguntas demográficas, para utilizarmos nos testes de homogeneidade dos grupos. Em termos sequenciais, todos os participantes receberam o mesmo conjunto de informações e envelopes, a única parte que diferiu entre os grupos foi a informação no cenário de caso sobre a reunião individual de *feedback* de Paulo (personagem) com seu gestor.

## 4 RESULTADOS

Nesta seção, apresentamos os principais resultados obtidos com o objetivo de verificar se a presença de *accountability* interna, representada neste estudo pelas reuniões individuais de *feedback*, tem um impacto na redução do comportamento oportunista do funcionário, ou seja, no risco moral. Para realizar essa análise, utilizamos o teste t, para comparação de médias de duas amostras independentes.

Selecionamos o teste t devido à sua robustez em amostras pequenas, facilidade de interpretação e capacidade de lidar com diferentes designs de pesquisa (Field, 2013 e Dancey & Reidy, 2017). No entanto, levamos em consideração as pressuposições de normalidade dos dados e igualdade de variâncias, embora seja importante destacar que violações moderadas dessas pressuposições podem ser toleradas. Com isso em mente, buscamos uma análise adequada às características dos dados e às perguntas de pesquisa específicas.

A seguir, apresentaremos os resultados detalhados das análises realizadas, fornecendo os achados sobre as características das amostras nos grupos de controle e tratamento, bem como possíveis diferenças significativas em relação ao comportamento oportunista dos funcionários.

### 4.1 ESTATÍSTICA INFERENCIAL

Nesta sessão de estatística inferencial, apresentaremos os resultados dos testes estatísticos realizados para analisar o efeito da manipulação do experimento no comportamento dos respondentes dos grupos de controle e tratamento. É importante ressaltar que os grupos foram cuidadosamente formados de forma a garantir a homogeneidade das características dos participantes em relação à demais variáveis que poderiam influenciar o efeito das respostas. Assim, temos a premissa de que os grupos são comparáveis<sup>4</sup> e que qualquer diferença observada pode ser atribuída à manipulação experimental, ou seja, à intervenção realizada nos grupos. Portanto, os resultados a serem apresentados contribuirão para a compreensão dos efeitos da intervenção sobre as variáveis de interesse, proporcionando uma análise mais completa do impacto da *accountability* interna no comportamento dos participantes.

Tabela 7 – Frequência de escolhas dos *timesheets* da amostra final (MBA)

<b>Tipo de <i>Timesheet</i></b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
<i>Detalhado</i>	32	47.06
<i>Não Detalhado</i>	36	52.94

<sup>4</sup> Os grupos foram avaliados quanto à homogeneidade em variáveis-chave para evitar efeitos de confusão na manipulação. As variáveis consideradas foram: idade, gênero, tempo de experiência profissional, tipo de organização que trabalha, quantidade de colaboradores na empresa e Identidade Moral (explorada ao final dessa sessão).

Total	68	100
-------	----	-----

Na tabela 7 podemos identificar a frequência de escolhas dos *timesheets*, e com base nos resultados apresentados na tabela 8, podemos interpretar da seguinte forma: a proporção de participantes que escolheu o *timesheet* detalhado foi significativamente maior no grupo "Tratamento" em comparação com o grupo "Controle". O valor de Pr = 0.000 indica uma associação estatisticamente significativa entre a condição experimental e a escolha do *timesheet*. Esses resultados sugerem que a intervenção do grupo "Tratamento", que envolveu reuniões individuais de *feedback*, influenciou a preferência pela utilização do *timesheet* detalhado em relação ao grupo "Controle".

Tabela 8 - Teste  $\chi^2$  da escolha do tipo de *timesheet* por condição experimental da amostra final (MBA)

Condição	<i>Timesheet</i> Detalhado	<i>Timesheet</i> Não Detalhado	Total
Grupo SEM reunião individual de <i>feedback</i> (controle)	4	30	34
Grupo COM reunião individual de <i>feedback</i> (tratamento)	28	6	34
<b>Pearson chi2(1) = 34.0000</b>			<b>Pr = 0.000</b>

Em relação às perguntas para análise da variável dependente de forma contínua, no qual os respondentes indicaram sua probabilidade de superavaliação de horas trabalhadas (escala *likert* 1), probabilidade de detalhar suas atividades no *timesheet* (escala *likert* 2) e sua probabilidade em acreditar que o *Timesheet* seria conferido pelo gestor (escala *likert* 3), a tabela 9 traz as análises se há associação significativa entre tais variáveis contínuas com a manipulação realizada no experimento (grupo de controle/tratamento).

Tabela 9 – Teste t das variáveis dependentes contínuas (Escala *likert* 1,2 e 3) por condição experimental da amostra final (MBA)

Painel A: Teste t para a variável dependente contínua (escala *likert* 1)

Condição	Observação	Média	Desvio padrão
Grupo SEM reunião individual de <i>feedback</i> (controle)	34	4.117647	1.320347
Grupo COM reunião individual de <i>feedback</i> (tratamento)	34	3.294118	1.382343
Combinação	68	3.705882	1.404245

$$\begin{aligned} \text{diff} &= \text{m\u00e9dia (controle)} - \text{m\u00e9dia (tratamento)} & t &= 8.1240 & \text{diff} &> 0 \\ \text{Ha} &: \text{m\u00e9dia (controle)} - \text{m\u00e9dia (tratamento)} > 0 & & & \text{Pr} &= 0.0072 \end{aligned}$$

### Painel B: Teste t para a vari\u00e1vel dependente cont\u00ednua (escala *likert* 2)

Condi\u00e7\u00e3o	Observa\u00e7\u00e3o	M\u00e9dia	Desvio padr\u00e3o
<b>Grupo SEM reuni\u00e3o individual de <i>feedback</i> (controle)</b>	34	2.705882	1.142284
<b>Grupo COM reuni\u00e3o individual de <i>feedback</i> (tratamento)</b>	34	3.264706	1.309842
<b>Combina\u00e7\u00e3o</b>	68	2.985294	1.251777

$$\begin{aligned} \text{diff} &= \text{m\u00e9dia (controle)} - \text{m\u00e9dia (tratamento)} & t &= -1.8749 & \text{diff} &< 0 \\ \text{Ha} &: \text{m\u00e9dia (controle)} - \text{m\u00e9dia (tratamento)} < 0 & & & \text{Pr} &= 0.0326 \end{aligned}$$

### Painel C: Teste t para a vari\u00e1vel dependente cont\u00ednua (escala *likert* 3)

Condi\u00e7\u00e3o	Observa\u00e7\u00e3o	M\u00e9dia	Desvio padr\u00e3o
<b>Grupo SEM reuni\u00e3o individual de <i>feedback</i> (controle)</b>	34	3.058824	1.412953
<b>Grupo COM reuni\u00e3o individual de <i>feedback</i> (tratamento)</b>	34	4.088235	1.111037
<b>Combina\u00e7\u00e3o</b>	68	3.573529	1.363886

$$\begin{aligned} \text{diff} &= \text{m\u00e9dia (controle)} - \text{m\u00e9dia (tratamento)} & t &= -3.3394 & \text{diff} &< 0 \\ \text{Ha} &: \text{m\u00e9dia (controle)} - \text{m\u00e9dia (tratamento)} < 0 & & & \text{Pr} &= 0.0007 \end{aligned}$$

Com base nos resultados dos testes t realizados, pode-se concluir que existem diferen\u00e7as estatisticamente significativas entre as m\u00e9dias das respostas nas perguntas 1, 2 e 3 da escala *Likert* entre os grupos de controle e tratamento. Para a pergunta 1, que aborda a probabilidade de reportar mais de 6h48 de trabalho produtivo por dia no *timesheet*, houve uma diferen\u00e7a significativa favor\u00e1vel ao grupo de controle, indicada por um valor de t observado de 8.1240 e p-valor < 0.001. J\u00e1 para a pergunta 2 e 3, que avaliam a probabilidade de detalhar as atividades no *timesheet* e a cren\u00e7a na probabilidade de o *timesheet* ser conferido pelo gestor, respectivamente, foram observadas diferen\u00e7as significativas favor\u00e1veis ao grupo de tratamento, indicadas por valores de t observado de -1.8749 ( $p = 0.0326$ ) e -3.3394 ( $p = 0.0007$ ).

Sendo assim, esses resultados fornecem suporte emp\u00edrico para a hip\u00f3tese de que a presen\u00e7a de *accountability* interna, representada pelas reuni\u00f5es individuais de *feedback*, pode influenciar as respostas, conforme o esperado pelas hip\u00f3teses estat\u00edsticas, dos participantes em rela\u00e7\u00e3o \u00e0s perguntas 1, 2 e 3 feitas em escala *Likert*, e para a pergunta de m\u00faltipla escolha feita sobre as duas op\u00e7\u00f5es de *timesheet* (detalhado e n\u00e3o detalhado), conforme apresentado na Tabela 8, o qual o participante teve de

escolher entre duas opções de *timesheet*, sendo uma detalhada e outra não detalhada, no qual observamos também diferença significativa entre os grupos ( $Pr = 0.000$ ).

Essas descobertas são relevantes para compreender o impacto da *accountability* interna no comportamento dos participantes e contribuem para a compreensão mais ampla do tema abordado nesta pesquisa.

#### 4.2 ANÁLISE DE COVARIÂNCIA (ANCOVA) COM IDENTIDADE MORAL

Neste estudo, aplicamos a análise fatorial confirmatória para criar a variável de identidade moral, composta por 10 perguntas em escala *Likert*. Por meio da extração de fatores e análise das cargas fatoriais, buscamos identificar os principais construtos subjacentes à identidade moral dos participantes. No trabalho de Aquino e Reed (2002), adaptado por Pais (2021), os primeiros 5 itens correspondiam à dimensão da Internalização, e os restantes itens integravam a dimensão da Simbolização, dessa forma, nossa análise seguiu essa divisão. O valor de consistência interna da simbolização foi de  $\alpha=0.83$  e da internalização foi de  $\alpha=0.67$ . Na tabela 10 apresentamos tão somente os resultados das covariâncias após a estimação da Ancova<sup>5</sup>.

Tabela 10 - Testes de Análise de Covariância (ANCOVA)

	<b>Fator</b>	<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Prob&gt;F</b>
<b>Escala Likert 1</b>	Grupo	9.823	1	9.823	5.39	0.0235
	Internalização	3.143	1	3.143	1.72	0.1938
	Simbolização	0.058	1	0.058	0.03	0.8582
<b>Escala Likert 2</b>	Grupo	6.056	1	6.056	3.93	0.0517
	Internalização	0.846	1	0.846	0.55	0.4612
	Simbolização	0.833	1	0.833	0.54	0.4648
<b>Escala Likert 3</b>	Grupo	19.05	1	19.05	11.70	0.0011
	Internalização	0.062	1	0.062	0.04	0.8459
	Simbolização	2.026	1	2.026	1.24	0.2687

Nesta tabela, apresentamos um resumo dos resultados de três testes de análise de variância (ANCOVA) para as três variáveis dependentes contínuas desse estudo (escala *likert 1*, escala *likert 2* e escala *likert 3*). O objetivo ao incluir as covariáveis

<sup>5</sup> Na análise de carga fatorial para esta amostra final, foi realizado conforme a divisão das dimensões (internalização e simbolização). Sendo que, de P1 a P5 (Internalização) e de P6 a P10 (Simbolização), todos os fatores foram  $> 0.50$ . Assim, para a análise do alfa de Cronbach, consideramos todas as perguntas de cada dimensão.

"internalização" e "simbolização" juntamente com o fator "grupo" na análise, é controlar o efeito dessas variáveis nas variáveis dependentes e avaliar como o grupo influencia as escalas *likert* após remover a influência das covariáveis.

No primeiro teste, escala *likert* 1, o fator "grupo" teve um efeito estatisticamente significativo ( $F = 5.39$ ,  $p = 0.0235$ ), indicando que os grupos apresentaram diferenças significativas em relação à média de respostas dessa variável dependente, quando consideramos o grupo ao qual o respondente pertence. As variáveis "internalização" e "simbolização" não apresentaram efeito significativo ( $p > 0.05$ ) nessa análise.

No segundo teste, escala *likert* 2, o efeito do fator "grupo" também foi significativo ( $F = 3.93$ ,  $p = 0.0517$ , com  $\alpha = 0,1$ ), indicando diferenças significativas nas respostas das variáveis dependentes com base na atribuição aos grupos. As variáveis "internalização" e "simbolização" novamente não tiveram efeitos significativos ( $p > 0.05$ ).

Por fim, no terceiro teste, escala *likert* 3, o fator "grupo" apresentou um efeito altamente significativo ( $F = 11.70$ ,  $p = 0.0011$ ), sugerindo que a atribuição aos grupos teve um impacto significativo nas respostas dessa variável dependente. As variáveis "internalização" e "simbolização" não tiveram efeitos significativos ( $p > 0.05$ ).

Com base nos resultados da ANCOVA, podemos concluir que a atribuição dos participantes aos grupos teve um efeito estatisticamente significativo nas variáveis dependentes contínuas (escala *likert* 1, escala *likert* 2 e escala *likert* 3). No entanto, ao controlar os efeitos das variáveis "internalização" e "simbolização" - dimensões de identidade moral - não foram encontradas diferenças significativas entre os grupos em relação a essas características específicas.

Esses achados sugerem que a atribuição aos grupos teve um impacto nas respostas dos participantes nas variáveis dependentes avaliadas, mas as dimensões de identidade moral (internalização e simbolização) não. Dessa forma, os resultados da ANCOVA não indicam que a identidade moral dos participantes influenciou o efeito observado nas variáveis dependentes contínuas do experimento, concluindo que, para essa amostra, os grupos eram homogêneos entre si também sob essa característica individual de Identidade Moral, que era o esperado, já que foi considerada como variável de controle no modelo, por poder desempenhar um papel significativo na formação das atitudes e comportamentos éticos dos indivíduos.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo investigar o impacto da *accountability* interna, representada por reuniões individuais de *feedback*, na tomada de decisão dos funcionários em relação à escolha do tipo de *timesheet*. Usando um desenho experimental randomizado, os participantes foram divididos em grupos controle e tratamento, onde o grupo tratamento foi submetido a reuniões individuais de *feedback* para fomentar a *accountability* interna. A análise foi realizada por meio de testes T e perguntas em escala *Likert*.

Os resultados da análise estatística mostraram diferenças significativas entre os grupos controle e tratamento em relação à escolha do tipo de *timesheet*. Os participantes do grupo tratamento, que passaram pelas reuniões individuais de *feedback*, apresentaram uma preferência significativamente maior pelo *timesheet* detalhado em comparação com o grupo controle. Essa diferença evidencia que a *accountability* interna, proporcionada pelas reuniões de *feedback*, desempenhou um papel importante na redução do comportamento oportunista dos funcionários, favorecendo uma maior transparência e registro detalhado das atividades no *timesheet*.

Além disso, as análises das perguntas em escala *Likert* relacionadas à probabilidade de superavaliação de horas trabalhadas, probabilidade de detalhamento das atividades no *timesheet* e crença na conferência do *timesheet* pelo gestor revelaram que os participantes do grupo tratamento demonstraram uma maior probabilidade de adotar práticas éticas relacionadas ao registro de horas trabalhadas e detalhamento de atividades.

Esses resultados sugerem que a implementação de reuniões individuais de *feedback* como forma de *accountability* interna pode ser uma estratégia eficaz para promover a tomada de decisão ética no contexto da escolha do *timesheet*. A *accountability* interna, ao fornecer um ambiente de monitoramento e responsabilização, incentivou os funcionários a adotarem comportamentos mais éticos e a evitar práticas oportunistas.

Quanto à identidade moral, representada pelas dimensões de "internalização" e "simbolização", os resultados da ANCOVA não indicaram diferenças significativas entre os grupos controle e tratamento. Isso sugere que a identidade moral dos participantes não influenciou o efeito observado nas variáveis dependentes contínuas do experimento, sendo os grupos homogêneos entre si também sob essa característica individual de Identidade Moral, fortalecendo a validade interna da relação causal estudada. A ausência de efeitos de confusão relacionados à identidade moral dos participantes reforça a confiabilidade dos resultados obtidos e valida a manipulação experimental realizada, que consistiu na introdução de reuniões individuais de *feedback*.

Neste estudo, foram adotados cuidados para minimizar possíveis vieses, como a aleatorização na atribuição dos participantes aos grupos controle e tratamento. Além disso, foram realizados testes estatísticos apropriados, como o teste t e a análise de correlação, para verificar se as diferenças observadas entre os grupos eram estatisticamente significativas. Essas medidas fortalecem a validade interna do experimento, fornecendo evidências de que a manipulação da variável independente foi a causa das diferenças encontradas na variável dependente (escolha do *timesheet* detalhado).

Em relação à validade de construto, é importante verificar se as medidas utilizadas no estudo capturaram de forma adequada o construto que se pretendia avaliar. Neste caso, as perguntas em escala *Likert* sobre a decisão de escolha do *timesheet* (Escala *Likert* 1, 2 e 3) foram utilizadas como proxies para avaliar o comportamento dos participantes. Essas perguntas foram cuidadosamente selecionadas e validadas para refletir a intenção de detalhamento nas informações registradas pelos colaboradores.

Em relação à validade de constructo, é importante considerar que a inclusão da variável de identidade moral na análise teve como objetivo verificar a homogeneidade dos grupos controle e tratamento em relação a essa característica específica. Embora a identidade moral não tenha sido a variável central de interesse neste estudo, sua análise foi relevante para avaliar se os grupos eram comparáveis em termos desse aspecto.

Dessa forma, a validade de constructo é apoiada pela consistência dos resultados em relação à variável dependente principal, que é a escolha do *timesheet* detalhado. A manipulação da variável independente (reuniões individuais de *feedback*) demonstrou ter um efeito significativo na decisão dos participantes em relação ao preenchimento detalhado do *timesheet*. Essa relação direta entre a manipulação da variável independente e a variável dependente principal fortalece a validade de constructo, indicando que a medida utilizada capturou de forma adequada o construto de interesse.

Considerando também a validade externa e preditiva, os resultados do experimento indicaram que a introdução de reuniões individuais de *feedback* teve um impacto significativo na escolha do *timesheet* detalhado. Esses resultados são consistentes com a hipótese de pesquisa e sugerem que a manipulação experimental pode ser generalizada para outros contextos organizacionais. Essa descoberta tem implicações práticas importantes, fornecendo suporte para a implementação de estratégias de *accountability* interna nas organizações, visando promover maior transparência e responsabilidade no registro das informações de trabalho. No entanto, é importante considerar que a generalização dos resultados pode ser limitada a certas características da amostra e contextos organizacionais específicos, então, apesar dos resultados significativos e das evidências de validade encontradas neste estudo, é importante destacar algumas limitações, como:

a) Tamanho da amostra: O tamanho da amostra utilizada neste estudo pode ter sido limitado, o que pode impactar a generalização dos resultados. Um número maior de participantes poderia fornecer uma visão mais abrangente e representativa das relações estudadas.

b) Generalização: É importante considerar que este estudo foi realizado com alunos de MBA, e apesar de ser um público heterogêneo em termos de segmentos de mercado, a generalização dos resultados para outras populações ou contextos pode ser limitada. Estudos futuros com experimentos de campo, por exemplo, podem fornecer insights adicionais sobre a relação entre as variáveis estudadas.

c) Viés de resposta: Como em qualquer estudo baseado em questionários e autorrelatos, pode haver a ocorrência de viés de resposta, onde os participantes tendem a responder de forma socialmente desejável ou influenciada pelo contexto. Esforços foram feitos para minimizar esse viés por meio do anonimato e confidencialidade das respostas, além de ter deixado o cenário de caso em terceira pessoa, mas tal viés não pode ser descartado completamente.

d) Manipulação da variável independente: Embora as reuniões individuais de *feedback* tenham sido manipuladas como a variável independente neste estudo, é importante reconhecer que diferentes abordagens e formatos de *feedback* podem ter efeitos distintos sobre as respostas dos participantes. Outras formas de manipulação da variável independente podem ser exploradas em futuras pesquisas para ampliar nossa compreensão sobre a relação entre *accountability* interna e comportamento oportunista.

Em conclusão, este estudo forneceu evidências robustas para a validade interna, de construto, externa e preditiva do experimento. Os resultados indicaram que a introdução de reuniões individuais de *feedback* teve um impacto significativo na escolha do *timesheet* detalhado, sugerindo a eficácia dessa estratégia para promover mudanças no comportamento dos funcionários. Essas descobertas têm implicações práticas relevantes para a gestão organizacional e fornecem uma base sólida para futuras pesquisas que explorem ainda mais o impacto da *accountability* interna nas decisões dos funcionários.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agoglia, C. P., T. S. Douplik, and G. T. Tsakumis. 2011. "Principles-based versus Rules-based Accounting Standards: The Influence of Standard Precision and Audit Committee Strength on Financial Reporting Decisions." *The Accounting Review* 86 (3): 747–767. doi:10.2308/accr.00000045.

Association of International Certified Professional Accountant (AICPA). (2023, Maio 24). 4 Ways to Identify Blind Spots in Your Organization. AICPA News. Recuperado de <https://www.aicpa-cima.com/news/article/4-ways-to-identify-blind-spots-in-your-organization>

Association of International Certified Professional Accountant (AICPA). (2022). A Leadership Guide for the Risk Leader [PDF]. Recuperado de <https://www.aicpa-cima.com/resources/download/a-leadership-guide-for-the-risk-leader>

Aguiar, A. B. D., Teixeira, A. J., Nossa, V., & Gonzaga, R. P. (2012). Associação entre sistema de incentivos gerenciais e práticas de contabilidade gerencial. *Revista de Administração de Empresas*, 52, 40-54.

Aguiar, A. B. D., & Frezatti, F. (2007). Escolha da estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 1(3), 21-44.

Aguiar, A. B. D. (2018). O pequeno mundo da pesquisa em contabilidade gerencial no Brasil: discussão sobre desenhos alternativos de pesquisa. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 12, e151933-e151933.

Albu, O. B., & Flyverbom, M. (2019). Organizational transparency: Conceptualizations, conditions, and consequences. *Business & Society*, 58(2), 268-297.

Amadi, E., & Nnaa, L. F. (2022). Time Management and Quality Service Delivery in Universities in Rivers State. *International Journal of Contemporary Academic Research*, 3(4)

Amin, M. H., Mohamed, E. K., & Elragal, A. (2021). CSR disclosure on Twitter: Evidence from the UK. *International Journal of Accounting Information Systems*, 40, 100500.

Andrade, C. S. M. (2009). Uma análise do mecanismo ótimo para o segurodesemprego brasileiro.

Anshari, M., Hamdan, M., Ahmad, N., Ali, E., & Haidi, H. (2022). COVID-19, artificial intelligence, ethical challenges and policy implications. *Ai & Society*, 1-14.

Anthony, R. N; Govindarajan, V. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: McGraw- Hill, 2008.

Arnold, V., Bedard, J. C., Phillips, J. R., & Sutton, S. G. (2012). The impact of tagging qualitative financial information on investor decision making: Implications for XBRL. *International Journal of Accounting Information Systems*, 13(1), 2-20.

Arrow, K. (1970). "Risco moral em economia e outras questões". *The American Economic Review*, 60(3), 468-477.

Aquino, K., & Reed II, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of personality and social psychology*, 83(6), 1423.

Azevedo, S. U. (2017). *Disclosure e influência social na captação de recursos em organizações sem fins lucrativos*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/T.12.2017.tde-21062017-113719. Recuperado em 2023-06-19, de [www.teses.usp.br](http://www.teses.usp.br)

Baiman, S. (1990). Agency research in managerial accounting: A second look. *Accounting, organizations and society*, 15(4), 341-371.

Becker, G. S. (1991). *A treatise on the family*. Harvard University Press.

Bernstein, E. S. (2017). Making transparency transparent: The evolution of observation in management theory. *Academy of Management Annals*, 11(1), 217-266.

Besanko, D; Dranover D; Shanley, M; Schaefer, S. *A economia da estratégia*. Porto Alegre, Bookman, 2006.

Beuren, I. M., Beck, F., & Popik, F. (2015). Interesses compartilhados afetam a veracidade dos orçamentos?. *Revista Contabilidade & Finanças*, 26, 11-26.

Bies, R.J., Moag, J.S. (1986), Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1(1), 43-55

Bishop, C. C., DeZoort, F. T., & Hermanson, D. R. (2017). The effect of CEO social influence pressure and CFO accounting experience on CFO financial reporting decisions. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 36(1), 21-41. <http://dx.doi.org/10.2308/ajpt-51507>.

Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International journal of operations & production management*.

Blaskovich, J. L. (2008). Exploring the effect of distance: An experimental investigation of virtual collaboration, social loafing, and group decisions. *Journal of Information Systems*, 22(1), 27-46.

Bower, J. L. (1972). *Managing the resource allocation process: A study of corporate planning and investment*. Homewood: Irwin.

Bromwich, M. (2007). *Fair values: imaginary prices and mystical markets* (pp. 46-68). London: Routledge.

Burakowska, J., & Soja, P. (2019). Timesheets in project management—theoretical and practical aspects. In *2019 14th International Conference on Computer Recognition Systems (CORES)* (pp. 309-318). IEEE.

Burney, L. L., Radtke, R. R., & Widener, S. K. (2017). The intersection of “bad apples,” “bad barrels,” and the enabling use of performance measurement systems. *Journal of Information Systems*, 31(2), 25-48.

Cadle, J., Paul, D., & Turner, P. (2010). *Business analysis techniques: 72 essential tools for success*. BCS, The Chartered Institute.

Cardinaels, E., & Jia, Y. (2016). How audits moderate the effects of incentives and peer behavior on misreporting. *European Accounting Review*, 25(1), 183-204.

Cardinal, L. B., Kreutzer, M., & Miller, C. C. (2017). An aspirational view of organizational control research: Re-invigorating empirical work to better meet the

challenges of 21st century organizations. *Academy of Management Annals*, 11(2), 559-592.

Casas-Arce, P. A. B. L. O., Lourenço, S. M., & Martínez-Jerez, F. A. (2017). The performance effect of feedback frequency and detail: Evidence from a field experiment in customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 55(5), 1051-1088.

Chenhall, R.H., & Euske, K.J. (2007). O papel dos sistemas de controle gerencial na mudança organizacional planejada: uma análise de duas organizações. *Accounting, Organizations and Society*, 32 (7-8), 601-637.

Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, organizations and society*, 47, 1-13.

Church, B. K., Kuang, X. J., & Liu, Y. S. (2018). The effects of measurement basis and slack benefits on honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 68-69, 55-67. doi: 10.1016/j.aos.2018.05.005

Cloutier, C., Felker, R. B., & West, B. P. (2021). Timekeeping systems and the risk of wage theft: Evidence from US federal contractors. *International Journal of Accounting Information Systems*, 38, 100521 (FORBES).

Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press, USA.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal Control - Integrated Framework*. COSO.

Dahling, J., O'Malley, A. L., & Chau, S. L. (2015). Effects of feedback motives on inquiry and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 199-215.

Dal Vesco, D. G., Beuren, I. M., & Popik, F. (2016). Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(3), 121-138.

Dancey, C. P., Reidy, J. G., & Rowe, R. (2017). *Estatística sem matemática para as ciências da saúde*. Penso Editora.

Delfino, G. F., & Van Der Kolk, B. (2021). Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(6), 1376-1387.

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of applied psychology*, 102(3), 421.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759. doi: 10.1177/0149206311415280

Elster, J. (2015). *Explaining Social Behavior: More Nuts and Bolts for the Social Sciences* 2nd edition.

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.

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. sage.

Friedman, M., & Friedman, R. D. (1980). *Free to choose: A personal statement*. Harcourt Brace Jovanovich.

Gattringer, J. L., & Marinho, S. V. (2020). O uso do modelo COSO na administração pública: um estudo nos municípios catarinenses. *Enfoque: reflexão contábil*, 39(1), 75-95.

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of cleaner production*, 198, 401-416.

Gerakos, J. J., Ittner, C. D., & Moers, F. (2018). Compensation objectives and business unit pay strategy. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 105-130.

Goessler, Luiz Geraldo Micheletti. *Uso de sistemas de medição de desempenho para melhoria contínua: um estudo da influência do estilo de gestão*. 2009. 121 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Exatas e da Terra) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2009.

Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of management information systems*, 35(1), 220-265.

Govindarajan, V., & Gupta, AK (1992). Vinculando sistemas de controle à estratégia da unidade de negócios: impacto no desempenho (pp. 646-668). Springer EUA.

Grabner, I., & Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6-7), 407-419.

Haichen, J. (2019). An Implementation of a System for Sharing and Organizing Knowledge.

Heagney, J. (2016). *Fundamentals of project management*. Amacom.

Heinfeldt, J., & Curcio, R. (1997). Employee management strategy, stakeholder-agency theory, and the value of the firm. *Journal of financial and strategic decisions*, 10(1), 67-75.

Helkkula, A., Kowalkowski, C., & Tronvoll, B. (2018). Archetypes of service innovation: implications for value cocreation. *Journal of Service Research*, 21(3), 284-301.

Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of management studies*, 29(2), 131-154.

Holmström, B. (1979). Moral hazard and observability. *The Bell journal of economics*, 74-91.

Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Halim, H. A. (2020). How does sustainable leadership influence sustainable performance? Empirical evidence from selected ASEAN countries. *Sage Open*, 10(4), 2158244020969394.

Iqbal, J., & Vähämaa, S. (2019). Managerial risk-taking incentives and the systemic risk of financial institutions. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 53(4), 1229-1258.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of accounting research*, 36, 1-35.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2009). Extending the boundaries: Nonfinancial performance measures. *Handbooks of management accounting research*, 3, 1235-1251.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

Jermias, J., & Gani, L. (2004). Integrating business strategy, organizational configurations and management accounting systems with business unit effectiveness: a fitness landscape approach. *Management accounting research*, 15(2), 179-200.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press: Boston, MA.

Kashyap, V. (2021). 31 Remote Work Tools for Happy and Productive Employees Top 31 Remote Work Tools for Remote. Retrieved from ProofHub website: <https://www.proofhub.com/articles/remote-work-tools-for-team>

Kerzner, H. (2017). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.

King, G., Keohane, R. O., & Verba, S. (2021). *Designing social inquiry: Scientific inference in qualitative research*. Princeton university press.

Koetz, C. M., Koetz, C. I., & Marcon, R. (2011). A influência do incentivo no comportamento oportunista de risco moral: uma análise experimental. *GESTÃO. Org*, 9(3), 615-639.

KPMG International. (2017). *Global Construction Survey 2017: Make it, or break it*. Available at <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/10/global-construction-survey-make-it-or-break-it.html>

Kramer, M. (2020). Timesheets for Remote Teams: How and Why to Track Employee Time. Forbes. Recuperado em 5 de maio de 2023, de <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/06/09/timesheets-for-remote-teams-how-and-why-to-track-employee-time/?sh=5c071c95141a>

Krueger, AB e Mueller, A. (2010). Procura de emprego e seguro-desemprego: novas evidências a partir de dados de uso do tempo. *Jornal de Economia Pública*, 94 (3-4), 298-307.

Langfred, C. W., & Rockmann, K. W. (2016). The push and pull of autonomy: The tension between individual autonomy and organizational control in knowledge work. *Group & organization management*, 41(5), 629-657.

Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Addison-Wesley.

Laurindo, F. J. B., Shimizu, T., Carvalho, M. M. D., & Rabechini Jr, R. (2001). O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. *Gestão & Produção*, 8, 160-179.

Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827.

Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*, 41(1-3), 23-35.

Leidner, D., Tona, O., Wixom, BH, & Someh, IA (2021). Colocando a dignidade no centro do uso de dados dos funcionários. *Revisão de gerenciamento do MIT Sloan*.

Leontescu, M. (2010). ePM: Project Management transposed online: The use of information communication tools to support inter-organizational project work.

Li, S. X., & Sandino, T. (2018). Effects of an information sharing system on employee creativity, engagement, and performance. *Journal of Accounting Research*, 56(2), 713-747.

Libby, R., Bloomfield, R., & Nelson, M. W. (2002). Experimental research in financial accounting. *Accounting, organizations and society*, 27(8), 775-810.

Lill, J. B. (2020). When the Boss is far away and there is shared pay: The effect of monitoring distance and compensation interdependence on performance misreporting. *Accounting, Organizations and Society*, (2020), 101143. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101143>

London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81-100.

Lourenço, R. L., & Sauerbronn, F. F. (2017). Uso da Teoria da Agência em Pesquisas de Contabilidade Gerencial: premissas, limitações e formulações alternativas aos seus pressupostos. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 158-176.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.

Martin, M. A. (2020). An evolutionary approach to management control systems research: A prescription for future research. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101186.

Mazar, N., Amir, O., & Ariely, D. (2008). The dishonesty of honest people: A theory of self-concept maintenance. *Journal of marketing research*, 45(6), 633-644.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow, England: Pearson.

Misra, S., & Cervero, R. T. (2018). The impact of timesheet accuracy on project management. *International Journal of Project Management*, 36(2), 312-322. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.11.004>

Moeller, RR (2007). *Gerenciamento de riscos corporativos COSO: compreendendo a nova estrutura integrada de ERM*. John Wiley & Filhos.

Murtaza, F., Sultana, U., & Akram, T. (2019). Impact of timesheets accuracy on project success: A case of construction industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 145(3), 04018102. doi: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001597

Nascimento, A. M., Reginato, L., & Lerner, D. F. (2008). Um estudo sobre o efeito da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado econômico da empresa. *Revista de Informação Contábil*, 2(2), 19-42.

Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264-1277.

O'Connor, W. E., & Morrison, T. G. (2001). A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *The Journal of Psychology*, 135(3), 301-312.

Otley, D. T. (1978). Budget use and managerial performance. *Journal of accounting research*, 122-149.

Ouchi, W. G. (1977). The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 95–113. <https://doi.org/10.2307/2391748>

Pais, A. R. M. (2021). Determinantes do comportamento antiético em benefício da organização: Indivíduo versus contexto (Doctoral dissertation).

Pauly, M. V. (1968). The economics of moral hazard: comment. *The American Economic Review*, 58(3), 531-537.

Pinho, T. F. L., & Pinho, J. B. (2018). An exploratory study on timesheet practices in software development organizations. *Journal of Software Engineering Research and Development*, 6(1), 1-21.

Rosario, M. V., Toledo, C. M. B., & Johansen, C. R. (2020). The importance of timesheet accuracy for project management success. *International Journal of Project Management*, 38(4), 163-173.

Schwalbe, K. (2015). *Information Technology Project Management*. Cengage Learning.

Scott, S. J., & Davenport, B. (2014). *10-Minute Time Management: The Stress-Free Guide to Getting Stuff Done*. Oldtown Publishing.

Shakeel, J., Mardani, A., Chofreh, A. G., Goni, F. A., & Klemeš, J. J. (2020). Anatomy of sustainable business model innovation. *Journal of cleaner production*, 261, 121201.

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). The limits of arbitrage. *The Journal of finance*, 52(1), 35-55.

Silveira, G. L., & Bortoluzzi, S. C. (2019). *Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática*. Atlas.

Simnett, R., Carson, E., & Vanstraelen, A. (2016). International Archival Auditing and Assurance Research: Trends, Methodological Issues, and Opportunities. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 35(3), 1-32

Smallfield, J., Sun, J., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2023). A Human Resources View on Servant Leadership. In *The Palgrave Handbook of Servant Leadership* (pp. 595-616). Cham: Springer International Publishing.

Sudin, S. (2011). Justiça e satisfação com o processo de avaliação de desempenho. *Journal of Global Management*, 2 (1), 66-83.

Tirole, J. (1994). The Theory of Corporate Finance. *Econometrica*, 62(6), 1341-1378.

Tracy, B. (2007). *Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time*. Berrett-Koehler Publishers.

Van der Stede, W. A. (2017). "Global" management accounting research: Some reflections. *Journal of International Accounting Research*, 16(2), 1-8.

Vanderkam, L. (2010). *168 Hours: You Have More Time Than You Think*. Portfolio.

Van Triest, S. (2021). Business as usual: working from home during the pandemic did not lead to large changes in employee-level management control. Available at SSRN 3909809.

Verzuh, E. (2015). *The fast forward MBA in project management*. John Wiley & Sons.

Weber, J. (2016). The hidden costs of inaccurate timesheets. *Journal of Accountancy*, 221(1), 34-39. Recuperado em 04 de maio de 2023, de <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2016/jan/hidden-costs-of-inaccurate-timesheets.html>.

Wysocki, R. K. (2011). *Effective project management: traditional, agile, extreme*. John Wiley & Sons.

Xuetong, W., Hussain, M., Rasool, S. F., & Mohelska, H. (2023). Impact of corporate social responsibility on sustainable competitive advantages: The mediating role of corporate reputation. *Environmental Science and Pollution Research*, 1-14.

Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D., & Rana, P. (2017). Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1794-1804.

Zhang, J. (2021, February). Research on Employee Relationship Management Innovation of SMEs in China. In *5th Asia-Pacific Conference on Economic Research and Management Innovation (ERMI 2021)* (pp. 94-99). Atlantis Press.

## 7 APÊNDICE

### Apêndice A - Script para pesquisadora seguir durante o experimento

Bom dia/Boa Tarde/Boa Noite!

Meu nome é Juliana.

Vocês estão sendo convidados a participar de um estudo sério que irá compor uma dissertação de mestrado sobre decisão de Relatório de Tarefas.

Primeiro vou entregar as instruções sobre o estudo.

Farei a leitura em voz alta para que vocês possam acompanhar.

Juntamente com as instruções, estarei entregando um termo que será necessário preencher sobre o aceite da participação de vocês. Apenas para formalizar para o estudo.

[ENTREGA DAS FOLHAS]

[LEITURA DAS INSTRUÇÕES]

Agora vou pedir para que vocês leiam e assinem o termo com o aceite em participar do estudo e já passo recolhendo.

Qualquer dúvida basta levantar a mão que iremos até você.

[RECOLHIMENTO DAS FOLHAS]

Neste momento, começa a tarefa. Vamos entregar os envelopes. Ao receber, você já pode abrir o primeiro e responder, eles estão em ordem, basta seguir a sequência. Em caso de dúvidas, levante a mão e iremos até você.

[ENTREGA DOS ENVELOPES]

[AGUARDAR TODOS RESPONDEREM]

[RECOLHER OS ENVELOPES]

Muito obrigada pela participação!

Estamos passando uma lista para que vocês possam colocar o e-mail de contato caso queiram receber um resumo com o objetivo e os principais resultados do estudo.

## Apêndice B - Instruções

Entregue em folha solta à frente dos envelopes de cada respondente

### **Instruções ao participante**

Prezado participante,

Antes de descrever o estudo, é importante estabelecer duas regras básicas:

1. **Inexistência de artifício**

Não há no estudo solicitações que busquem enganá-lo ou que tenham como objetivo algo que não é compatível ao que é descrito nas instruções.

2. **Sem conversas ou comentários**

Por favor, abstenha-se de comentários ou outras comunicações sobre qualquer informação referente à sua participação ou ao estudo com os colegas. Se você tiver alguma dúvida, basta levantar a mão e vamos ajudá-lo.

**ATENÇÃO: É necessário o cumprimento das regras básicas, para que não haja invalidação das respostas das sessões.**

### **TAREFA**

Você receberá 4 (quatro) envelopes:

#### **Primeiro envelope:**

O primeiro envelope contém 2 (duas) páginas. A primeira com informações sobre o caso de Paulo e a segunda com uma única pergunta referente a ele.

Depois de respondido o primeiro envelope, você poderá abrir o segundo.

**Não é permitido voltar no envelope anterior.**

#### **Segundo envelope:**

O 2º envelope conterá duas perguntas breves de múltipla escolha sobre o caso de Paulo.

Portanto, atenção às informações prestadas no primeiro envelope, para que você possa responder o segundo.

**Observação importante: Nesta sessão existirá resposta certa e errada.**

#### **Terceiro envelope:**

O 3º envelope conterá três questões breves, também sobre o caso de Paulo.

**Observação importante: enfatizamos que não existem respostas certas ou erradas nesta sessão.**

#### **Quarto envelope:**

O 4º envelope conterá uma lista de palavras e perguntas pessoais referentes a ela, além de perguntas demográficas **sem qualquer tipo de identificação do**

**respondente.**

**Observação importante: enfatizamos que não existem respostas certas ou erradas nesta sessão.**



## Apêndice D - Cenário de caso para grupo de tratamento

### Compõe o Envelope 1

Caso do Paulo, um analista de requisitos na TJS.

A TJS é uma empresa multinacional de Tecnologia da Informação (TI), que oferece aos clientes desenvolvimento de software personalizado, design de produtos e serviços de consultoria.

Além disso, emprega especialistas na Europa, Estados Unidos, Canadá e América Latina. Como analista de requisitos, Paulo apoia a equipe de desenvolvimento local da empresa, como por exemplo, auxiliar na criação e validação dos protótipos de sistema criados. Paulo e outros 30 analistas de requisitos estão trabalhando sob a administração local da empresa.

Às vezes, neste setor, ele tem projetos em que precisa dedicar muito tempo, por conta de entrevistas com o cliente, por exemplo, ou quantidade de requisitos para um único software, mas também tem projetos simples que não são tão exigentes. Paulo não é o único analista de requisitos que trabalha para a empresa e sabe que todos os analistas de requisitos tendem a trabalhar o mesmo número de horas.

Pelo contrato de Paulo, ele fica 8h por dia na empresa, dando um total de 40 horas por semana. No entanto, a produtividade média dele, por semana, é de 34 horas, ou seja, 85% do seu tempo contratado, 6h48min por dia.

Apesar do contrato, a TJS exige que Paulo e seus colegas descrevam as atividades, bem como o tempo total de horas em cada atividade, no *Timesheet*TJS, o sistema informatizado da empresa, no final de cada semana, pois a companhia utiliza os dados desse relatório para previsões de custo de futuros projetos. Mas Paulo sabe que é muito improvável que sua *Timesheet* (relatório de atividades) e as de seus colegas sejam auditados posteriormente.

Toda sexta-feira Paulo preenche o *Timesheet*TJS. Mas ele quase nunca se lembra de tudo o que fez na semana, então normalmente ele preenche o mínimo necessário, fazendo apenas com que o somatório dê 8 horas no total, apesar de quase sempre trabalhar 6h48min por dia, já que ele sempre faz pequenas pausas, como para tomar café e falar rapidamente com os demais colegas.

**Agora é sexta-feira à tarde e Paulo precisa preencher suas atividades desta semana no *Timesheet*TJS, o sistema da empresa.**

**No entanto, esta semana o gestor do Paulo disse que faria uma reunião com ele para dar *feedback* individual e aproveitar para saber sugestões de melhorias e suas “dores” no dia a dia de trabalho. O gestor do Paulo disse que quer estar mais presente como líder.**

Paulo, agora, está considerando entre dois estilos de *Timesheet*: preencher como sempre faz e manter o total de 8h de produtividade, ou detalhar melhor suas atividades e ser honesto quanto ao seu total de horas produtivas.

## Apêndice E - Cenário de caso para grupo de controle

### Compõe o Envelope 1

Caso do Paulo, um analista de requisitos na TJS.

A TJS é uma empresa multinacional de Tecnologia da Informação (TI), que oferece aos clientes desenvolvimento de software personalizado, design de produtos e serviços de consultoria.

Além disso, emprega especialistas na Europa, Estados Unidos, Canadá e América Latina. Como analista de requisitos, Paulo apoia a equipe de desenvolvimento local da empresa, como por exemplo, auxiliar na criação e validação dos protótipos de sistema criados. Paulo e outros 30 analistas de requisitos estão trabalhando sob a administração local da empresa.

Às vezes, neste setor, ele tem projetos em que precisa dedicar muito tempo, por conta de entrevistas com o cliente, por exemplo, ou quantidade de requisitos para um único software, mas também tem projetos simples que não são tão exigentes.

Paulo não é o único analista de requisitos que trabalha para a empresa e sabe que todos os analistas de requisitos tendem a trabalhar o mesmo número de horas.

Pelo contrato de Paulo, ele fica 8h por dia na empresa, dando um total de 40 horas por semana. No entanto, a produtividade média dele, por semana, é de 34 horas, ou seja, 85% do seu tempo contratado, 6h48min por dia.

Apesar do contrato, a TJS exige que Paulo e seus colegas descrevam as atividades, bem como o tempo total de horas em cada atividade, no *TimesheetTJS*, o sistema informatizado da empresa, no final de cada semana, pois a companhia utiliza os dados desse relatório para previsões de custo de futuros projetos. Mas Paulo sabe que é muito improvável que sua *Timesheet* (relatório de atividades) e as de seus colegas sejam auditados posteriormente.

Toda sexta-feira Paulo preenche o *TimesheetTJS*. Mas ele quase nunca se lembra de tudo o que fez na semana, então normalmente ele preenche o mínimo necessário, fazendo apenas com que o somatório dê 8 horas no total, apesar de quase sempre trabalhar 6h48min por dia, já que ele sempre faz pequenas pausas, como para tomar café e falar rapidamente com os demais colegas.

**Agora é sexta-feira à tarde e Paulo precisa preencher suas atividades desta semana no *TimesheetTJS*, o sistema da empresa.**

Apêndice F - Página com pergunta de múltipla escolha

Localizada atrás da página do cenário de caso (controle ou tratamento) – Compõe o Envelope 1

**Sendo assim, qual dos dois exemplos de *Timesheet* abaixo é o que Paulo faria?**

[ ]

**TimesheetTJS**

Segunda Terça Quarta Quinta **Sexta**

**Atividades**

Prototipagem 09:00 12:00 **Prototipagem**  
 Cliente 2143, módulo fiscal, módulo contábil e módulo pessoal

Consultoria 13:00 17:00 **Consultoria**  
 Cliente 2087 e Cliente 1902

Levantamento Requisitos 17:00 18:00 **Levantamento Requisitos**  
 Cliente 2161

▶ 08h00min

[ ]

**TimesheetTJS**

Segunda Terça Quarta Quinta **Sexta**

**Atividades**

Prototipagem módulo fiscal 09:00 09:50 **Prototipagem módulo fiscal**  
 Cliente 2143, feito até página 5 do documento de requisitos

Prototipagem módulo contábil 10:00 10:40 **Prototipagem módulo contábil**  
 Cliente 2143 - cliente não respondeu sobre fase interativa de envio de O.S. Contato feito com Laura.

Prototipagem módulo pessoal 10:45 12:00 **Prototipagem módulo pessoal**  
 Cliente 2143 - Enviado para validação, mas a diretora do setor está de licença.

Consultoria processos 13:10 15:15 **Consultoria processos**  
 Cliente 2087

Consultoria BI 15:30 17:03 **Consultoria BI**  
 Cliente 1902 - feito com Marcos e Ana (do Financeiro)

Levantamento Requisitos 17:10 18:00 **Levantamento Requisitos**  
 Cliente 2161 - Reunião para organizar agenda com os líderes dos setores

▶ 06h48min

## Qual a produtividade média de Paulo por dia?

[ ]  ou 40 horas/semana

[ ]  ou 34 horas/semana

[ ]  ou 36 horas/semana

[ ]  ou 38 horas/semana

### Pergunta sobre o caso de Paulo

Houve informação de que haveria reunião de *feedback* individual no cenário que você leu inicialmente, do caso do Paulo, um analista de requisitos na TJS?

( ) Não

( ) Sim

Apêndice H - Perguntas para variável dependente contínua em escala *likert*

Para testar a validade na resposta em múltipla escolha do envelope 1 – Compõe o Envelope 3

Avaliando apenas o tempo produtivo, independentemente do detalhamento das atividades, responda de 1 a 5, onde 1 é "certamente não faria isso" e 5 é "certamente faria isso",

**Qual a probabilidade de Paulo reportar mais que 6h48 de trabalho produtivo/dia no *timesheet*?**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avaliando apenas o detalhamento das atividades, independentemente do tempo produtivo, responda de 1 a 5, onde 1 é "certamente não faria isso" e 5 é "certamente faria isso":

**Qual a probabilidade de Paulo detalhar suas atividades no *timesheet*?**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De 1 a 5, onde 1 é "discordo completamente" e 5 é "concordo completamente", escolha o número que você acredita que representa sua percepção da seguinte afirmação:

**Eu acredito que há uma grande probabilidade do *Timesheet* de Paulo ser conferido pelo gestor.**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Apêndice I – Perguntas de Identidade Moral

### Para grupo controle e tratamento – Compõe o Envelope 4

Abaixo encontram-se listadas algumas características que podem descrever uma pessoa. Após lê-las, tente visualizar o tipo de pessoa com essas características e imagine como essa pessoa pensa, sente e age. Quando tiver uma imagem clara de como essa pessoa será, por favor indique em que medida concorda ou discorda com as afirmações que se seguem.

CARINHOSO (A)
SENSIVEL
JUSTO (A)
AMIGÁVEL
GENEROSO (A)
PRESTATIVO (A)
TRABALHADOR (A)
HONESTO (A)
AMÁVEL

#### 1.Sentiria-me bem se fosse uma pessoa com estas características.

Discordo fortemente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo fortemente

#### 2.Tenho estas características e isso é importante para mim.

Discordo fortemente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo fortemente

#### 3.Eu teria vergonha em ser uma pessoa com estas características.

Discordo fortemente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo fortemente

#### 4.Ter estas características não é verdadeiramente importante para mim

Discordo fortemente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo fortemente

#### 5.Eu desejo fortemente ter estas características.

Discordo fortemente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo fortemente

CARINHOSO (A)
SENSÍVEL
JUSTO (A)
AMIGÁVEL
GENEROSO (A)
PRESTATIVO (A)
TRABALHADOR (A)
HONESTO (A)
AMÁVEL

**6. Geralmente uso roupas que me identificam como tendo estas características**

Discordo fortemente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo fortemente

**7. O que faço nos meus tempos livres identificam-me claramente como tendo estas características.**

Discordo fortemente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo fortemente

**8. O tipo de livros e revistas que leio identificam-me como tendo estas características.**

Discordo fortemente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo fortemente

**9. O facto de ter estas características é comunicado aos outros através da minha afiliação a certas organizações**

Discordo fortemente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo fortemente

**10. Encontro-me ativamente envolvido/a em atividades que comunicam aos outros que tenho estas características**

Discordo fortemente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo fortemente

## Apêndice J – Perguntas de demografia

Para grupo controle e tratamento – Compõe o Envelope 4

**DEMOGRAFIA**

Para o próximo conjunto de perguntas, gostaríamos que você respondesse a alguns dados demográficos sobre você mesmo.

**1 – IDADE (responder em anos)**

**2 – QUAL GÊNERO VOCÊ SE IDENTIFICA?**

- ( ) Feminino  
 ( ) Masculino  
 ( ) Outro \_\_\_\_\_

**3 – POR FAVOR, ASSINALE SUA ESCOLARIDADE (COMPLETO OU INCOMPLETO)**

Ensino Fundamental	Ensino Médio	Graduação	MBA / Especialização	Mestrado	Doutorado
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

**4 – QUANTO TEMPO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL? POR FAVOR, INDIQUE NA CAIXA ABAIXO**

**5 – A ORGANIZAÇÃO PARA QUAL VOCÊ TRABALHA É UMA...**

- [ ] Entidade Pública  
 [ ] Entidade Privada  
 [ ] Não se aplica

**6 – POR FAVOR, INDIQUE, APROXIMADAMENTE, A QUANTIDADE DE COLABORADORES QUE POSSUI NA SUA ORGANIZAÇÃO**

1 – 9	10 - 49	50 - 249	250 - 499	500 ou +	Não se aplica
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

## Apêndice K – Resultados estatísticos do primeiro e segundo pilotos

Tabela 11 - Teste  $\chi^2$  da escolha do tipo de timesheet por condição experimental do primeiro piloto

<b>Condição</b>	<b>Timesheet Detalhado</b>	<b>Timesheet Não Detalhado</b>	<b>Total</b>
Grupo SEM reunião individual de <i>feedback</i> (controle)	11	3	14
Grupo COM reunião individual de <i>feedback</i> (tratamento)	14	4	18
<b>Pearson <math>\chi^2(1) = 0.0029</math></b>			<b>Pr = 0.957</b>

Tabela 12 - Verificação de homogeneidade de demais variáveis sob os grupos controle e tratamento do segundo piloto

Painel A: Teste t para variável "tempo de experiência profissional" (em anos)				
<b>Condição</b>	<b>Média (desvio padrão)</b>	<b>Observações</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Grupo SEM reunião individual de <i>feedback</i> (controle)	0.78 (0.71)	33	0	2
Grupo COM reunião individual de <i>feedback</i> (tratamento)	1.20 (1.55)	34	0	6
diff = média(Controle) - média(Tratamento)			t = - 1.4097	
			Ha: diff != 0	
			Pr( T  >  t ) = 0.1634	
<b>Não há evidências estatísticas significativas para afirmar que os grupos diferem significativamente no quesito "tempo de experiência profissional"</b>				
Painel B: Teste t para variável "idade"				
<b>Condição</b>	<b>Média (desvio padrão)</b>	<b>Observações</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Grupo SEM reunião individual de <i>feedback</i> (controle)	20.29 (1.52)	34	18	27
Grupo COM reunião individual de <i>feedback</i> (tratamento)	21.05 (1.93)	34	18	27
diff = média(Controle) - média(Tratamento)			t = -1.8070	
			Ha: diff != 0	

Pr( T  >  t ) = 0.0753							
Não há evidências estatísticas significativas para afirmar que os grupos diferem significativamente no quesito "idade"							
Painel C: Teste $\chi^2$ para a variável "gênero"							
<b>Condição</b>	<b>Masculino</b>		<b>Feminino</b>		<b>Total</b>		
Grupo SEM reunião individual de <i>feedback</i> (controle)	18		16		34		
Grupo COM reunião individual de <i>feedback</i> (tratamento)	19		15		34		
Pearson Chi2 ( $\chi^2$ ) = 0.0593      Pr = 0.808							
Não há evidências estatísticas significativas para afirmar que os grupos diferem significativamente no quesito "gênero"							
Painel D: Teste $\chi^2$ para a variável "tipo de organização que trabalha"							
<b>Condição</b>	<b>Empresa Pública</b>		<b>Empresa Privada</b>		<b>Não se aplica</b>		
Grupo SEM reunião individual de <i>feedback</i> (controle)	3		25		6		
Grupo COM reunião individual de <i>feedback</i> (tratamento)	4		22		8		
Pearson Chi2 ( $\chi^2$ ) = 0.6201      Pr = 0.733							
Não há evidências estatísticas significativas para afirmar que os grupos diferem significativamente no quesito "tipo de organização que trabalha"							
Painel E: Teste $\chi^2$ para a variável "quantidade de colaboradores na empresa"							
<b>Condição</b>	<b>1 a 9</b>	<b>10 a 49</b>	<b>50 a 249</b>	<b>250 a 499</b>	<b>500 ou mais</b>	<b>Não se aplica</b>	<b>Total</b>
Grupo SEM reunião individual de <i>feedback</i> (controle)	10	13	3	0	3	5	34
Grupo COM reunião individual de <i>feedback</i> (tratamento)	5	10	5	1	5	8	34
Pearson Chi2 ( $\chi^2$ ) = 4.7503      Pr = 0.447							
Não há evidências estatísticas significativas para afirmar que os grupos diferem significativamente no quesito "quantidade de colaboradores na empresa"							

## Apêndice L – Resultados estatísticos do terceiro piloto

Tabela 13 - Verificação de homogeneidade de demais variáveis sob os grupos controle e tratamento do terceiro piloto

Painel A: Teste t para variável "tempo de experiência profissional" (em anos)				
Condição	Média (desvio padrão)	Observações	Mínimo	Máximo
Grupo SEM reunião individual de <i>feedback</i> (controle)	8.4 (4.13)	25	1	15
Grupo COM reunião individual de <i>feedback</i> (tratamento)	10.7 (4.70)	24	2	19
diff = média(Controle) - média(Tratamento)			t = - 1.8267 Ha: diff != 0 Pr( T  >  t ) = 0.0741	
Não há evidências estatísticas significativas para afirmar que os grupos diferem significativamente no quesito "tempo de experiência profissional"				
Painel B: Teste t para variável "idade"				
Condição	Média (desvio padrão)	Observações	Mínimo	Máximo
Grupo SEM reunião individual de <i>feedback</i> (controle)	20.36 (2.05)	25	18	28
Grupo COM reunião individual de <i>feedback</i> (tratamento)	21.52 (6.11)	25	18	50
diff = média(Controle) - média(Tratamento)			t = -0.8994 Ha: diff != 0 Pr( T  >  t ) = 0.3729	
Não há evidências estatísticas significativas para afirmar que os grupos diferem significativamente no quesito "idade"				
Painel C: Teste $\chi^2$ para a variável "gênero"				
Condição	Masculino	Feminino	Total	
Grupo SEM reunião individual de <i>feedback</i> (controle)	11	14	25	
Grupo COM reunião individual de <i>feedback</i> (tratamento)	14	11	25	
			Pearson Chi2 ( $\chi^2$ ) = 0.0593 Pr = 0.808	
Não há evidências estatísticas significativas para afirmar que os grupos diferem significativamente no quesito "gênero"				

Painel D: Teste $\chi^2$ para a variável “tipo de organização que trabalha”							
Condição	Empresa Pública		Empresa Privada		Não se aplica		
Grupo SEM reunião individual de <i>feedback</i> (controle)	8		9		8		
Grupo COM reunião individual de <i>feedback</i> (tratamento)	3		11		11		
Pearson Chi2 ( $\chi^2$ ) = 2.9464      Pr = 0.229 Não há evidências estatísticas significativas para afirmar que os grupos diferem significativamente no quesito “tipo de organização que trabalha”							
Painel E: Teste $\chi^2$ para a variável “quantidade de colaboradores na empresa”							
Condição	1 a 9	10 a 49	50 a 249	250 a 499	500 ou mais	Não se aplica	Total
Grupo SEM reunião individual de <i>feedback</i> (controle)	4	10	1	2	1	6	24
Grupo COM reunião individual de <i>feedback</i> (tratamento)	5	2	3	2	3	9	24
Pearson Chi2 ( $\chi^2$ ) = 8.0444      Pr = 0.154 Não há evidências estatísticas significativas para afirmar que os grupos diferem significativamente no quesito “quantidade de colaboradores na empresa”							

Tabela 14 - Análise Fatorial das perguntas de Identidade Moral do terceiro piloto

Número de observações = 50				
Método: fatores principais				
Fatores retidos = 1				
Número de parâmetros = 10				
Fator	Autovalor (eigenvalue)	Diferença	Proporção	Acumulado
Fator 1	3.32370	1.53933	0.3324	0.3324
Fator 2	1.78437	0.70953	0.1784	0.5108
Fator 3	1.07484	0.18983	0.1075	0.6183
Fator 4	0.88500	0.03266	0.0885	0.7068
Fator 5	0.85234	0.19463	0.0852	0.7920
Fator 6	0.65772	0.12114	0.0658	0.8578
Fator 7	0.53658	0.11763	0.0537	0.9115
Fator 8	0.41895	0.15337	0.0419	0.9534
Fator 9	0.26558	0.06467	0.0266	0.9799
Fator 10	0.20092	.	0.0201	1.0000
Teste LR: independente vs. saturado			chi2(28) = 149.96	Prob>chi2 = 0.0000
Cargas fatoriais (matriz de padrões) e variâncias únicas				

<i>Variável</i>	<b>Fator 1</b>	<b>Unicidade</b>
<i>P1</i>	<b>0.4365</b>	0.8094
<i>P2</i>	0.5458	0.7021
<i>P3</i>	<b>0.4769</b>	0.7725
<i>P4</i>	0.7094	0.4967
<i>P5</i>	<b>0.4216</b>	0.8223
<i>P6</i>	0.6010	0.6389
<i>P7</i>	0.7140	0.4903
<i>P8</i>	0.5773	0.6667
<i>P9</i>	0.5768	0.6673
<i>P10</i>	0.6245	0.6100

## Apêndice M – Resultados de estatística descritiva da amostra final

Tabela 15 - Gênero e condição experimental por tipo de organização da amostra final (MBA)

Total de Gênero por tipo de Organização		Entidade Pública	Entidade Privada	Não se aplica	Total
<b>Gênero</b>	Feminino	3 (6,82%)	39 (88,64%)	2 (4,55%)	44
	Masculino	0 (0%)	24 (100%)	0 (0%)	24
Total		3 (4,41%)	63 (92,65%)	2 (2,94%)	68

Por Condição Experimental		Entidade Pública	Entidade Privada	Não se aplica	Total
<b>Grupo SEM reunião individual de feedback (controle)</b>	Feminino	2 (9,52%)	19 (90,48%)	0 (0%)	21
	Masculino	0 (0%)	13 (100%)	0 (0%)	13
	Total	2 (5,88%)	32 (94,12%)	0 (0%)	34
<b>Grupo COM reunião individual de feedback (tratamento)</b>	Feminino	1 (4,35%)	20 (86,96%)	2 (8,70%)	23
	Masculino	0 (0%)	11 (100%)	0 (0%)	11
	Total	1 (2,94%)	31 (91,18%)	2 (5,88%)	34

Tabela 16 - Idade e Tempo de Experiência profissional por condição experimental da amostra final (MBA)

Amostra Total		Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	N
	Idade	33	7.0909	22	49	68
<b>Variáveis</b>	Tempo de Experiência Profissional (anos)	12	7.3441	2	34	

Por Condição		Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	N
<b>Grupo SEM reunião individual de feedback (controle)</b>	Idade	31.7	6.47	23	49	34
	Tempo de Experiência Profissional (anos)	10.69	6.62	2	25	
	Idade	34.32	7.53	22	47	34

<b>Grupo COM reunião individual de feedback (tratamento)</b>	Tempo de Experiência Profissional (anos)	14.29	7.67	2	34
--	--	-------	------	---	----

Tabela 17 - Verificação de homogeneidade de demais variáveis sob os grupos controle e tratamento da amostra final (MBA)

Painel A: Teste t para variável "tempo de experiência profissional" (em anos)

<b>Condição</b>	<b>Média (desvio padrão) Observações</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Grupo SEM reunião individual de <i>feedback</i> (controle)	10.69 (6.62) 34	2	25
Grupo COM reunião individual de <i>feedback</i> (tratamento)	14.29 (7.67) 34	2	34
diff = média(Controle) - média(Tratamento)			t = -2.0718
Ha: diff < 0		Ha: diff != 0	Ha: diff > 0
<b>Pr(T &lt; t) = 0.0211</b>		<b>Pr( T  &gt;  t ) = 0.0422</b>	<b>Pr(T &gt; t) = 0.9789</b>

Nota: O resultado do teste T sugere que o tempo de experiência profissional pode ter um efeito no experimento. Porém foi rodado uma Ancova com essa variável como covariância e não foi significativa, portanto, essa variável não pode ser considerada como uma variável explanatória alternativa.

Painel B: Teste t para variável "idade"

<b>Condição</b>	<b>Média (desvio padrão) Observações</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Grupo SEM reunião individual de <i>feedback</i> (controle)	31.76 (6.47) 34	23	49
Grupo COM reunião individual de <i>feedback</i> (tratamento)	34.32 (7.53) 34	22	47
diff = média(Controle) - média(Tratamento)			t = -1.5017
Ha: diff < 0		Ha: diff != 0	Ha: diff > 0
<b>Pr(T &lt; t) = 0.0690</b>		<b>Pr( T  &gt;  t ) = 0.1379</b>	<b>Pr(T &gt; t) = 0.9310</b>

Painel C: Teste  $\chi^2$  para a variável "gênero"

<b>Condição</b>	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	<b>Total</b>
-----------------	------------------	-----------------	--------------

Grupo SEM reunião individual de <i>feedback</i> (controle)	Observado	13	21	34
	Esperado	12.0	22.0	34.0
Grupo COM reunião individual de <i>feedback</i> (tratamento)	Observado	11	23	34
	Esperado	12.0	22.0	34.0
		<b>Pearson Chi2 (<math>\chi^2</math>) = 0.2576</b>	<b>Pr = 0.612</b>	

Painel D: Teste  $\chi^2$  para a variável “tipo de organização que trabalha”

Condição		Empresa Pública	Empresa Privada	Não se aplica
Grupo SEM reunião individual de <i>feedback</i> (controle)	Observado	2	32	0
	Esperado	1.5	31.5	1.0
Grupo COM reunião individual de <i>feedback</i> (tratamento)	Observado	1	31	2
	Esperado	1.5	31.5	1.0
		<b>Pearson Chi2 (<math>\chi^2</math>) = 2.3492</b>	<b>Pr = 0.309</b>	

Painel E: Teste  $\chi^2$  para a variável “quantidade de colaboradores na empresa”

Condição	De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 a 249	De 250 a 499	500 ou mais	Não se aplica	Total
Grupo SEM reunião individual de <i>feedback</i> (controle)	1	10	12	4	7	0	34
Grupo COM reunião individual de <i>feedback</i> (tratamento)	5	7	11	4	6	1	34
		<b>Pearson Chi2 (<math>\chi^2</math>) = 4.3165</b>	<b>Pr = 0.505</b>				

Tabela 17 - Análise fatorial da dimensão Internalização (de Identidade Moral) da amostra final (MBA)

Número de observações = 68				
Método: fatores principais				
Fatores retidos = 1				
Número de parâmetros = 5				
Fator	Autovalor ( <i>eigenvalue</i> )	Diferença	Proporção	Acumulado
Fator 1	2.19019	1.16728	0.4380	0.4380
Fator 2	1.02292	0.17204	0.2046	0.6426
Fator 3	0.85088	0.36603	0.1702	0.8128
Fator 4	0.48485	0.03368	0.0902	0.9098
Fator 5	0.45117	.		1.0000
Teste LR: independente vs. saturado			chi2(10) = 57.29	Prob>chi2 = 0.0000

<b>Cargas fatoriais (matriz de padrões) e variâncias únicas</b>		
<i>Variável</i>	<b>Fator 1</b>	<b>Unicidade</b>
<i>P1</i>	0.5505	0.6969
<i>P2</i>	0.7121	0.4930
<i>P3</i>	0.5368	0.7119
<i>P4</i>	0.6988	0.5117
<i>P5</i>	0.7770	0.3963

Tabela 18 - Análise fatorial da dimensão Simbolização (de Identidade Moral) da amostra final (MBA)

<b>Método: fatores principais</b>				
<b>Número de observações = 68</b>				
<b>Fatores retidos = 1</b>				
<b>Número de parâmetros = 5</b>				
<i>Fator</i>	<i>Autovalor (eigenvalue)</i>	<i>Diferença</i>	<i>Proporção</i>	<i>Acumulado</i>
<i>Fator 1</i>	2.98353	2.13985	0.5967	0.5967
<i>Fator 2</i>	0.84368	0.31323	0.1687	0.7654
<i>Fator 3</i>	0.53045	0.12062	0.1061	0.8715
<i>Fator 4</i>	0.40983	0.17733	0.0820	0.9535
<i>Fator 5</i>	0.23250	.	0.0465	1.0000

<b>Teste LR: independente vs. saturado</b>	<b>chi2(10) = 135.05</b>	<b>Prob&gt;chi2 = 0.0000</b>
--	------------------------------	----------------------------------

<b>Cargas fatoriais (matriz de padrões) e variâncias únicas</b>		
<i>Variável</i>	<b>Fator 1</b>	<b>Unicidade</b>
<i>P6</i>	0.7708	0.4059
<i>P7</i>	0.8299	0.3113
<i>P8</i>	0.7860	0.3822
<i>P9</i>	0.7075	0.4994
<i>P10</i>	0.7631	0.4177