



Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337  
Blumenau, v. 7, n. 4, p. 06-21, out./dez., 2011

doi:10.4270/ruc.2011428  
Disponível em [www.furb.br/universocontabil](http://www.furb.br/universocontabil)



## ORIENTAÇÃO TEMPORAL DOS GESTORES: POTENCIAIS DIMENSÕES E SIGNIFICADOS<sup>1</sup>

### MANAGERIAL TIME ORIENTATION: POTENTIAL DIMENSIONS AND MEANINGS

**Andson Braga de Aguiar**

Doutor em Ciências Contábeis pela FEA/USP  
Professor do Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo - FEA/USP  
Endereço: Av. Professor Luciano Gualberto, 908 – Prédio FEA 3  
CEP: 05508-010 – São Paulo/SP – Brasil  
E-mail: [abraga@usp.br](mailto:abraga@usp.br)  
Telefone: (11) 8710-9980

#### RESUMO

Orientação temporal dos gestores (OTG) tem sido um tema que vem recebendo crescente atenção nas últimas décadas por parte da literatura em contabilidade. No entanto, confusão ainda existe quanto ao entendimento do que OTG realmente significa. Argumenta-se que uma das razões para tanto é a ausência de estudos que busquem especificar conceitualmente as dimensões de OTG. O objetivo geral deste estudo é destacar evidências da literatura baseada em economia que contribui para um entendimento mais amplo de OTG. Especificamente, pretende-se (i) demonstrar que miopia gerencial representa apenas uma dimensão de um conceito mais amplo denominado de escolhas intertemporais e (ii) propor uma estrutura conceitual (*framework*) com base na qual possam ser identificadas e definidas precisamente cada uma das dimensões identificadas a partir de dois critérios: a) consistência do comportamento, em que os indivíduos apresentam diferentes níveis de consistência entre o comportamento desejado e o comportamento atual; e b) momento de ocorrência dos benefícios decorrentes das escolhas realizadas pelos indivíduos, podendo tais benefícios estarem concentrados no curto-prazo ou no longo-prazo. Com base nesses dois critérios, pode-se sugerir a existência de quatro dimensões para OTG: miopia gerencial, hiperopia gerencial, procrastinação e antecipação. Têm-se como desafios para futuras pesquisas tanto o desenvolvimento de instrumentos de mensuração capazes de captar cada uma dessas dimensões quanto a consistência entre teoria utilizada, dimensão de OTG explorada e

<sup>1</sup> Artigo recebido em 17.10.2010. Revisado por pares em 21.02.2011. Reformulado em 10.04.2011. Recomendado para publicação em 13.04.2011 por Ilse Maria Beuren (Editora). Publicado em 31.10.2011. Organização responsável pelo periódico: FURB.

interpretação das evidências obtidas em um mesmo estudo.

**Palavras-chave:** Orientação temporal dos gestores. Pesquisa em contabilidade. Estrutura teórica.

## **ABSTRACT**

*Managerial time orientation (MTO) is a topic that has received increasing attention in recent decades by the accounting literature. However, confusion still exists regarding the understanding of what MTO really means. It is argued that one of the reasons for this is the lack of studies that seek to conceptually specify the dimensions of MTO. The general objective of this study is to highlight evidences of the literature based in economics that contributes to a broader understanding of MTO. Specifically, it is intended to (i) show that managerial myopia is only one dimension of a broader concept called intertemporal choices and (ii) propose a conceptual framework which can be the base to identified and precisely defined each dimension identified based on two criteria: a) consistency of behavior, where individuals have different levels of consistency between the desired behavior and current behavior; and b) timing of the benefits of the choices made by individuals, such benefits may be concentrated in short term or long term. Based on these two criteria, it may be suggested the existence of four dimensions for MTO: managerial myopia, managerial hyperopia, procrastination and anticipation. As challenges for future research there are both the development of measurement tools able to capture each of these dimensions and the consistency between the theory used, size of explored MTO and interpretation of the evidences obtained in the same study.*

**Keywords:** *Managerial time orientation. Research on accounting. Theoretical framework.*

## **1 INTRODUÇÃO**

Estudos em contabilidade gerencial têm buscado identificar fatores associados aos sistemas de controle gerencial que afetam o comportamento gerencial. Um tipo de comportamento que tem merecido atenção de pesquisadores em contabilidade é aquele denominado de miopia gerencial. Estudos analíticos identificam situações em que a miopia gerencial vai estar presente (NARAYANAN, 1985; DIKOLLI, 2001) e sugerem esquemas de avaliação de desempenho e de remuneração capazes de mitigar esse comportamento (HEMMER, 1996; SLIWKA, 2001; DIKOLLY; VAYSMAN, 2006). Levantamentos e experimentos examinam o efeito de elementos associados aos sistemas de controle gerencial, tais como estilo de controle orçamentário e tipos de medidas de desempenho, sobre miopia gerencial (MERCHANT, 1990; VAN DER STEDE, 2000; MARGINSON; MCAULAY, 2008; MARGINSON et al., 2010).

Entretanto, pode-se perceber certa confusão no uso e no significado do termo miopia gerencial por esses estudos. Primeiro, os estudos em contabilidade gerencial não se têm preocupado em definir precisamente o que miopia gerencial significa, resultando em uma miscelânea de definições. Miopia gerencial tem sido definida pela literatura contábil, por exemplo, como o foco em projetos que prometem resultados financeiros de curto prazo (CARMEL, 2008); a não realização de investimentos que reduzem resultados financeiros de curto prazo, tais como investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento (BROWN; KRULL, 2008; BUSHEE, 2001; CHENG, 2004); preferência por projetos de investimento que resultam em maiores lucros de curto prazo a custo de outros com maiores fluxos de caixa total (BHOJRAJ; LIBBY, 2005); e um maior tempo gasto em atividades cujo efeito financeiro ocorrerá no curto prazo (MERCHANT, 1990). Embora possam parecer similares, em um

primeiro momento, essas definições nem sempre deixam evidente se miopia gerencial ocorre ou não em detrimento de resultados financeiros futuros.

Segundo, problema similar ocorre no uso de denominações para representar essa preferência gerencial por resultados de curto prazo. Além de miopia gerencial, os estudos em contabilidade gerencial utilizam denominações, tais como problema de horizonte (DECHOW; SLOAN, 1993); excessivo foco no curto prazo (*short-termism*) (MARGINSON; MCAULAY, 2008); esforço direcionado para curto prazo (*shortsighted effort*) (DIKOLLI, 2001); e orientação gerencial de curto-prazo (VAN DER STEDE, 2000). Novamente, embora essas denominações possam sugerir que o mesmo significado de preferência por resultados de curto prazo as represente, autores têm pontuado a existência de diferenças entre, por exemplo, miopia gerencial e excessivo foco no curto prazo: a primeira denominação implicaria em dificuldades gerenciais de entender os efeitos de longo prazo de suas decisões, enquanto que a segunda significaria trocas intertemporais compensatórias que favorecem o curto prazo em detrimento do longo prazo (LAVERTY, 2004; MARGINSON; MCAULAY, 2008).

Terceiro, os estudos em contabilidade parecem tratar miopia gerencial como um conceito unidimensional. Independentemente do significado e da denominação dada à miopia gerencial, o termo é sempre associado a resultados financeiros de curto prazo, seja em detrimento ou não de resultados financeiros de longo prazo, seja em decorrência de incertezas associadas aos efeitos de longo prazo das escolhas gerenciais, ou ainda, seja em razão de uma preferência intrínseca do gestor por resultados financeiros de curto prazo. Entretanto, tendo por base estudos em economia comportamental (FREDERICK; LOEWENSTEIN; O'DONOGHUE, 2002; O'DONOGHUE; RABIN, 1999a; 1999b), é possível perceber que miopia gerencial representa apenas uma dimensão de um conceito mais amplo representado pelas escolhas intertemporais. De fato, tem sido sugerido que o entendimento de escolhas intertemporais pode ser garantido a partir do momento em que o conceito é decomposto em suas dimensões (CAMERER; LOEWENSTEIN; PRELEC, 2005).

Decisões intertemporais representam as escolhas individuais que envolvem trocas compensatórias entre custos e benefícios que ocorrem em diferentes momentos no tempo (FREDERICK; LOEWENSTEIN; O'DONOGHUE, 2002). Quando esse conceito é aplicado às escolhas gerenciais em um ambiente organizacional, ele irá representar a Orientação Temporal dos Gestores (OTG). Esse comportamento gerencial poderá ser mais voltado para o curto prazo – refletindo uma preferência pela alocação de recursos em tarefas cujo efeito financeiro é imediato – ou mais voltado para o longo prazo – refletindo um comportamento em que os recursos são alocados principalmente para tarefas cujo efeito financeiro ocorrerá apenas em um futuro distante.

A confusão existente no uso e no significado do termo miopia gerencial, em particular, e do termo OTG, em geral, tem implicações para a literatura contábil, na medida em que o emprego de diferentes conceitos e diferentes denominações dificulta a comparabilidade entre estudos (CHENHALL, 2003; LUFT; SHIELDS, 2003; COVALESKI et al., 2007). Como consequência, a constituição de uma estrutura teórica capaz de direcionar futuras pesquisas fica prejudicada. Em razão dessas implicações, parece relevante o desenvolvimento de estudos que busquem discutir a especificação conceitual de variáveis de interesse para a pesquisa em contabilidade gerencial, tal como OTG (BISBE; BATISTA-FOGUET; CHENHALL, 2008). De fato, a especificação conceitual de uma variável representa um passo necessário para que, em um momento seguinte, possa ser discutida a sua operacionalização (BABBIE, 1998). Argumenta-se, neste estudo, que a falta de entendimento sobre o significado de OTG é decorrente da pouca atenção que estudos em contabilidade têm dedicado a especificação conceitual de suas dimensões.

Diante da ausência de estudos que discutam a falta de precisão quanto ao conceito de miopia gerencial e de como esse conceito pode representar apenas uma dimensão de OTG, o

objetivo deste estudo é destacar evidências da literatura baseada em economia – normativa e comportamental – que contribuam para um entendimento mais amplo de OTG. Especificamente, com base nessa literatura, pretende-se (i) demonstrar que miopia gerencial representa apenas uma dimensão de um conceito mais amplo denominado de escolhas intertemporais e (ii) propor uma estrutura conceitual (*framework*) a partir da qual possam ser identificadas e definidas precisamente cada uma das dimensões de OTG a partir de dois critérios: a) momento de ocorrência dos benefícios decorrentes das escolhas realizadas pelos indivíduos – curto prazo *versus* longo prazo – e b) a consistência entre o comportamento desejado e o comportamento atual – temporalmente consistente *versus* temporalmente inconsistente.

A partir desses dois critérios, as quatro dimensões propostas de OTG e suas respectivas definições são as seguintes: (i) miopia gerencial – consistência temporal que favorece benefícios de curto-prazo, (ii) hiperopia gerencial – consistência temporal que favorece benefícios de longo-prazo, (iii) procrastinação – inconsistência temporal que favorece benefícios de curto-prazo e (iv) antecipação – inconsistência temporal que favorece benefícios de longo-prazo.

Este estudo pretende oferecer duas contribuições para a pesquisa contábil sobre OTG. A primeira diz respeito à identificação e interpretação dos significados das dimensões de OTG, tendo por base os dois critérios mencionados. Assim, torna-se possível, em um momento posterior, a definição de indicadores capazes de capturar cada dimensão do construto de OTG e, ao mesmo tempo, que esses indicadores possam ser conscientemente combinados quando o objetivo do estudo for explorar mais de uma dimensão de OTG. A segunda contribuição é que, por meio dessa identificação e interpretação das dimensões de OTG, torna-se possível também uma coerência em termos da dimensão pesquisada e da perspectiva teórica que prediz os fatores que afetam essa dimensão de OTG, evitando-se utilizar perspectivas teóricas para predizer dimensões de OTG que não aquela dimensão com a qual mantém aderência de pressupostos.

O estudo está estruturado em seis partes, incluindo esta introdução. Na segunda, apresenta-se uma visão geral sobre OTG, em termos de diferentes perspectivas teóricas que exploram o tema e em termos dos dois critérios utilizados nesta estrutura teórica para a definição das dimensões. Nas duas partes seguintes, cada um dos dois critérios para definição das dimensões de OTG é discutido. Na quinta parte, desenvolve-se a proposta de multidimensionalidade de OTG a partir dos dois critérios discutidos nas duas partes anteriores. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

## 2 VISÃO GERAL DE OTG

Os gestores freqüentemente precisam desempenhar diferentes tarefas para atingir suas metas organizacionais, desde programar a produção até prospectar novos clientes. Os gestores se confrontam com variadas tarefas de modo que se torna necessário a determinação do nível total de esforço que será alocado a elas, assim como a decisão de quanto alocar do nível de esforço total a cada uma delas ao longo do tempo. Distintas correntes de pesquisa têm predito os fatores que influenciam as preferências dos indivíduos e que, conseqüentemente, afetam a direção de esforços entre tarefas.

A teoria econômica normativa sugere que os indivíduos alocarão esforço às tarefas que otimizam seu retorno (HOLMSTROM, 1979; BANKER; DATAR, 1989; LAMBERT, 2001). Abordagens econômicas cognitivas enfatizam o efeito de estratégias de controle mental, tais como o período de avaliação e o ponto de referência, sobre as preferências dos indivíduos (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979; BERNARTZI; THALER, 1995). A perspectiva neuroeconômica sugere o entendimento do sistema afetivo e de sua interação com o sistema cognitivo para um entendimento mais amplo das escolhas intertemporais (CAMERER;

LOEWENSTEIN; PRELEC, 2005).

A literatura sobre motivação no trabalho indica que os gestores serão relativamente mais motivados a desempenhar tarefas relacionadas com metas difíceis e também com as quais estejam comprometidos (LOCKE et al., 1981; LATHAM; LOCKE, 1991), com aquelas associadas à alta remuneração decorrente de seu desempenho (LAWLER, 1994) e com aquelas que julguem serem capazes de desempenhar (BANDURA, 2004).

As preferências dos indivíduos, no processo de alocação de esforços entre diferentes tarefas, parecem depender de fatores de incentivo (por exemplo, retorno, valor e instrumentalidade), de fatores cognitivos (por exemplo, período de avaliação, ponto de referência e percepção de auto-eficácia), e de fatores afetivos (por exemplo, ansiedade), em vez de decorrer apenas de efeitos de incentivo, como admitido pela literatura econômica normativa.

Uma das possíveis fontes de distinção entre as tarefas que os gestores desempenham deriva de seus efeitos temporais: em um extremo, existem tarefas que afetam resultados financeiros de curto-prazo, tais como atrair novos clientes e exercer pressão sobre os clientes existentes; em outro extremo, existem tarefas cujos efeitos financeiros são de longo-prazo, tais como investir em melhoria da qualidade e fazer levantamentos de satisfação de clientes (DIKOLLI; VAYSMAN, 2006).

Os fatores que influenciam escolhas intertemporais – decisões em que o momento de ocorrência de custos e benefícios é distribuído ao longo do tempo (LOEWENSTEIN; THALER, 1989) – e, portanto, afetam a alocação de esforços entre tarefas com diferentes efeitos temporais, têm também sido preditos por distintas correntes de pesquisa.

A literatura econômica normativa, ao enfatizar preferências intertemporais, indica que os indivíduos preferem consumir resultados desejáveis o quanto antes e postergar resultados indesejáveis sempre que possível (LOEWENSTEIN, 1987). Estratégias de controle mental são também apontadas como capazes de afetar as preferências intertemporais dos gestores (VAN RINSUM, 2006; SHELLEY; OMER, 1996).

Por sua vez, a literatura em psicologia ressalta o efeito de aspectos cognitivos, tais como influências viscerais, direcionadores emocionais ‘quentes’, nível de construção de eventos e excesso de otimismo, sobre as preferências intertemporais (LOEWENSTEIN, 1996; METCALFE; MISCHER, 1999; TROPE; LIBERMAN, 2003).

Percebe-se, assim, que a literatura baseada em economia e em psicologia tem dedicado grande atenção ao tema de escolhas intertemporais. Apesar de apresentar uma definição aparentemente clara como representando uma troca compensatória entre custos e benefícios que ocorrem em diferentes momentos do tempo (FREDERICK; LOEWENSTEIN; O'DONOGHUE, 2002), a literatura sobre escolhas intertemporais tem sido caótica quando se trata do significado de orientação temporal, que representaria a aplicação daquele conceito às escolhas intertemporais dos gestores em um ambiente organizacional.

De um lado, tem-se argumentado que os indivíduos são temporalmente consistentes e, portanto, não apresentam problemas de autocontrole (*self-control problems*); significa dizer que a preferência relativa por benefícios de curto-prazo sobre aqueles de longo-prazo é a mesma, não importando quando a escolha está sendo realizada (O'DONOGHUE; RABIN, 1999a; 1999b; FREDERICK; LOEWENSTEIN; O'DONOGHUE, 2002).

De outro lado, tem-se sugerido que os indivíduos são, na verdade, temporalmente inconsistentes e, como tal, apresentam problemas de autocontrole, especificamente, possuem preferências enviesadas para o curto-prazo e reversões de preferência. Preferências enviesadas para o curto-prazo implicam que uma escolha realizada em um período futuro não confirma a mesma escolha realizada em períodos anteriores e, desse modo, os tomadores de decisão podem escolher uma alternativa que resulta em benefícios de longo-prazo em um momento anterior (t), mas mudam de idéia e escolhem a alternativa que resulta em benefício de curto-

prazo em um momento posterior ( $t + 1$ ) (O'DONOGHUE; RABIN, 1999a; 1999b).

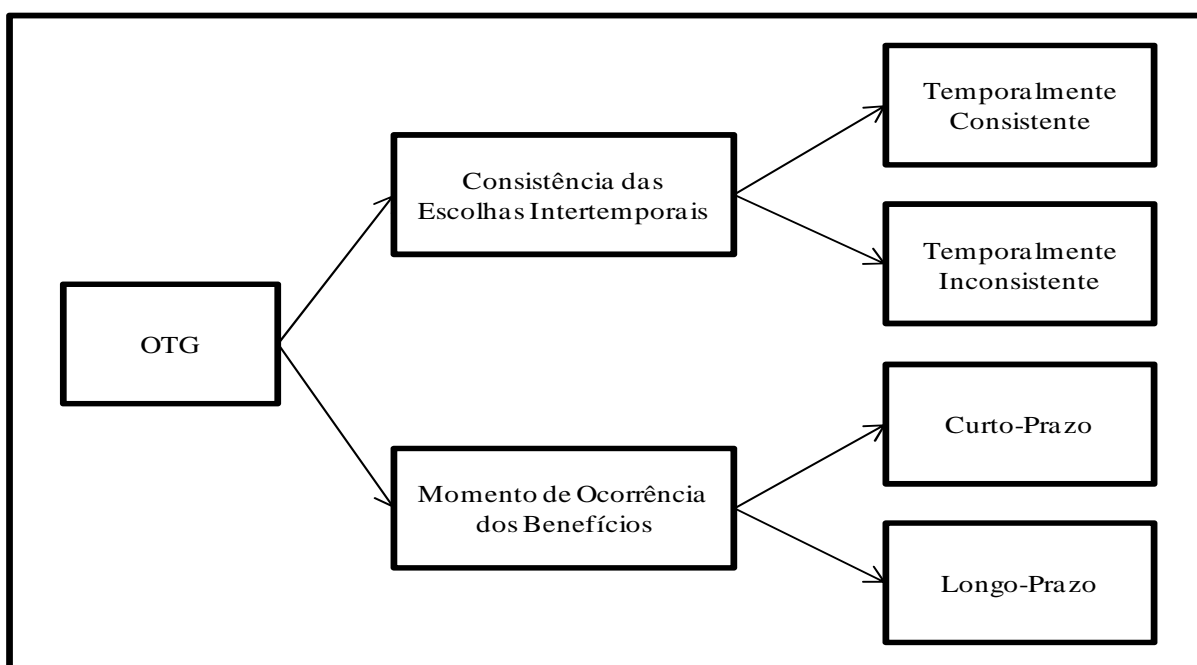
Reversões de preferência, por sua vez, significa que indivíduos ou têm apenas um sistema de tomada de decisão ou têm dois diferentes sistemas de tomada de decisão (MCCLURE et al., 2004). A primeira situação sugere que as escolhas que envolvem risco são afetadas por estratégias de controle mental, tais como definição de um ponto de referência e de um período de avaliação, utilizadas para avaliar diferentes alternativas (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979; BERNATZI; THALER, 1995).

A segunda situação propõe que escolhas intertemporais deveriam depender do sistema de tomada de decisão que estiver sendo ativado pelas estratégias de controle mental, isto é, se está sendo ativado um tomador de decisão que planeja com um foco no longo-prazo, que é cognitivo ou que constrói eventos com elevado nível de abstração ou se está sendo ativado um tomador de decisão que é míope, que é emotivo ou que constrói eventos com reduzido nível de abstração (THALER; SHEFRIN, 1981; METCALFE; MISCHEL, 1999; TROPE; LIBERMAN, 2003).

Portanto, a partir da consistência das escolhas intertemporais feitas pelos indivíduos, pode-se identificar um dos critérios que será utilizado para definir as dimensões de OTG, isto é, a consistência do comportamento dos indivíduos que pode ser, em um extremo, temporalmente consistente ou, em outro extremo, temporalmente inconsistente.

A segunda dimensão decorre da própria definição de escolhas intertemporais em que se evidenciam as trocas intertemporais compensatórias. Uma vez que o custo do esforço gerencial é de curto-prazo, os benefícios decorrentes do esforço alocado podem ocorrer no curto-prazo ou no longo-prazo.

Desse modo, o momento de ocorrência dos benefícios decorrentes das escolhas realizadas pelos indivíduos representa o segundo critério identificado para a definição das dimensões de OTG (Figura 1).



**Figura 1 - Critérios para identificação das dimensões de OTG**

Fonte: elaboração própria.

Na sequência, esses dois critérios são discutidos. Ênfase será dada ao entendimento das implicações de cada um deles para a definição das dimensões de OTG e interpretação de seus significados.

### 3 CONSISTÊNCIA DO COMPORTAMENTO

O paradigma dominante na pesquisa sobre escolhas intertemporais tem sido representado por teorias econômicas normativas, especificamente, a teoria da utilidade descontada (*discounted utility theory* – DU).

Essa perspectiva econômica prediz que os tomadores de decisão selecionam suas alternativas tendo por base a utilização de fatores de desconto associados ao período de postergação (PRELEC; LOEWENSTEIN, 1991), podendo ser matematicamente expressa como segue (FREDERICK; LOEWENSTEIN; O'DONOGHUE, 2002):

$$U^t = \sum_{k=0}^{T-t} \left( \frac{1}{1+p} \right)^k u(c_{t+k}) \quad (1)$$

Em que:

$u(c_{t+k})$ : representa a função utilidade do indivíduo no período  $t+k$ ;

$\left( \frac{1}{1+p} \right)^k$ : representa a função descontada do indivíduo, isto é, o peso relativo que ele

atribui, no período  $t$ , ao seu bem-estar no período  $t+k$ ;

$p$ : representa a taxa de desconto do indivíduo, sua taxa de preferência temporal.

Como resultado, o modelo de utilidade descontada prediz que, se os indivíduos apresentarem uma taxa positiva de desconto, eles irão preferir consumir os resultados desejados de suas ações o mais breve possível, enquanto que eles irão preferir postergar os resultados indesejados dessas ações sempre que possível (LOEWENSTEIN, 1987).

O modelo de utilidade descontada tem por principal pressuposto que todos os motivos subjacentes às escolhas intertemporais podem ser condensados e representados por um único parâmetro, que seria justamente a taxa de desconto. Além desse pressuposto central, outras suposições são assumidas por esse modelo econômico normativo, dentre os quais, destaca-se o de consistência temporal (FREDERICK; LOEWENSTEIN; O'DONOGHUE, 2002).

Indivíduos temporalmente consistentes são aqueles cujas escolhas intertemporais realizadas em um período futuro irão confirmar as escolhas intertemporais em períodos anteriores (FREDERICK; LOEWENSTEIN; O'DONOGHUE, 2002). Indivíduos que apresentam consistência temporal selecionam uma alternativa no momento atual por meio da determinação do seu plano ótimo de vida, dadas as preferências atuais; desde que essas preferências sejam temporalmente consistentes, em qualquer momento do tempo, tais indivíduos vão considerar ótimo continuar perseguindo o mesmo plano (O'DONOGHUE; RABIN, 2000).

Uma implicação da suposição de consistência temporal é que, com taxas positivas de desconto, os indivíduos não irão alterar suas preferências por remuneração imediata em comparação a benefícios postergados, mesmo que eles sejam questionados sobre essa decisão em diferentes pontos no tempo (O'DONOGHUE; RABIN, 2000).

O pressuposto de consistência temporal tem uma segunda implicação que é a de que o tomador de decisão desconta todos os custos e benefícios dos eventos postergados utilizando uma taxa constante por unidade de tempo, isto é, uma taxa de desconto exponencial (*exponential discounting*) (READ; ROELOFSMA, 2003).

Como consequência, seja o período de postergação de um benefício de 1 dia ou de 1 ano, uma vez que se assume uma taxa de desconto exponencial, essa taxa de desconto será a mesma para qualquer das duas alternativas.

Entretanto, a teoria da utilidade descontada tem sido criticada por possuir diversas anomalias. Dentre elas destaca-se justamente a de consistência temporal, sugerida por

diversos estudos, que ao invés de possuir uma taxa de desconto exponencial, os indivíduos apresentariam uma taxa de desconto hiperbólica (*hyperbolic discounting*) (LOEWENSTEIN, 1987; PRELEC; LOEWENSTEIN, 1991; FREDERICK; LOEWENSTEIN; O'DONOGHUE, 2002). Uma das versões da forma funcional do desconto hiperbólico pode ser representada como segue (NOOR, 2007):

$$F(d) = \frac{1}{1+kd} \quad (2)$$

Em que:

$F(d)$ : representa o fator de desconto a ser multiplicado pelo benefício;

$d$ : representa a quantidade de períodos de uma postergação;

$k$ : representa o parâmetro que afeta a sensibilidade do indivíduo à postergação.

O modelo de desconto hiperbólico assume que os indivíduos possuem uma taxa declinante de preferência temporal (THALER, 1981). Como consequência, uma taxa de desconto será maior no caso em que o período de postergação de um benefício for de 1 dia em comparação a um período de postergação de 1 ano, quando se assume desconto hiperbólico.

A principal implicação dessa suposição é que os indivíduos serão mais pacientes quando as decisões são tomadas antecipadamente, tal como no caso em que eles escolhem poupar ao invés de consumir o dinheiro que eles irão receber dentro de um mês. Entretanto, quando se aproxima o momento de recebimento do dinheiro, tais indivíduos mudarão suas preferências e farão escolhas de modo impaciente, isto é, agora eles irão preferir consumir o dinheiro ao invés de poupar.

Estudos têm confirmado que as preferências intertemporais dos indivíduos podem mudar ao longo do tempo, caracterizando uma inconsistência dinâmica ou inconsistência temporal (THALER, 1981; BENZION; RAPOPORT; YAGIL, 1989).

Como consequência, tem-se argumentado que os indivíduos exibem preferências enviesadas para o presente, de tal modo que, ao considerar trocas compensatórias entre dois momentos futuros, preferências enviesadas para o presente atribuem maior peso relativo ao momento que estiver mais próximo quando o momento da decisão se aproxima (O'DONOGHUE; RABIN, 1999a; 1999b).

Inconsistência temporal significa, portanto, que os gestores podem mudar suas preferências quando eles se aproximam da escolha das alternativas de uma decisão (THALER, 1981). Em termos de taxa de desconto, implica dizer que ela não será mais constante, tal como predito pela teoria da utilidade descontada.

A pesquisa contábil que investiga OTG tem, invariavelmente, assumido que os indivíduos são temporalmente consistentes e, conseqüentemente, apresentam uma taxa de desconto exponencial.

Estudos contábeis baseados em modelos de agência, por exemplo, assumem que os indivíduos apresentam uma função utilidade exponencial (LAMBERT, 2001) e, portanto, irão sempre preferir benefícios de curto-prazo em detrimento daqueles de longo-prazo (NARAYANAN, 1985; DIKOLLI, 2001; SLIWKA, 2002; DUTTA; REICHELSTEIN, 2003; DIKOLLI; VAYSMAN, 2006).

Similarmente, a pesquisa empírica contábil tem entendido OTG como um comportamento intencional e consistente em que os indivíduos preferem atingir resultados financeiros de curto-prazo em detrimento de criação de valor de longo-prazo (BUSHEE, 1998; 2001; VAN DER STEDE, 2000; CHENG, 2004; BHOJRAJ; LIBBY, 2005).

Em síntese, quando se trata da consistência das escolhas intertemporais, OTG representa um contínuo cujos extremos são: (i) indivíduos temporalmente consistentes, cujas escolhas intertemporais atuais confirmam escolhas intertemporais passadas, e (ii) indivíduos



temporalmente inconsistentes, cujas escolhas intertemporais atuais não confirmam escolhas intertemporais passadas.

#### 4 PREFERÊNCIAS INTERTEMPORAIS

Escolhas intertemporais representam trocas compensatórias entre custos e benefícios que ocorrem em diferentes momentos do tempo (FREDERICK; LOEWENSTEIN; O'DONOGHUE, 2002). No momento em que os gestores tomam decisões intertemporais, tais trocas podem refletir uma preferência em que maior peso relativo poderá ser atribuído a benefícios de curto-prazo, em um extremo, e a benefícios de longo-prazo, em outro extremo.

Desse modo, independentemente da intencionalidade das escolhas intertemporais, isto é, seja assumido que os indivíduos são temporalmente consistentes ou temporalmente inconsistentes, eles podem optar por atribuir maior peso relativo a benefícios de curto-prazo ou a benefícios de longo-prazo.

No caso em que os indivíduos são temporalmente consistentes e apresentam taxas positivas de desconto exponencial, eles irão preferir consumir os resultados desejados de uma alternativa o mais breve possível, enquanto que tais indivíduos irão preferir postergar os resultados não desejados de uma alternativa sempre que possível (LOEWENSTEIN, 1987).

Por outro lado, se os indivíduos temporalmente consistentes apresentarem taxas negativas de desconto exponencial, eles irão preferir postergar os resultados desejados de uma alternativa (*savouring*), enquanto que estarão interessados em consumir os resultados não desejados o mais breve possível (*dreading*) (LOEWENSTEIN, 1987); tal perspectiva não é geralmente explorada por teorias econômicas normativas, tal como a teoria da utilidade descontada e, tampouco, pela literatura contábil sobre OTG.

No caso em que os indivíduos são temporalmente inconsistentes e apresentam taxas positivas de desconto hiperbólico, eles serão viesados para o presente, o que significa dizer que ao considerar trocas compensatórias entre dois momentos futuros, tais indivíduos atribuirão maior peso relativo ao momento mais próximo em comparação ao mais distante na medida em que se aproximarem do momento efetivo da tomada de decisão (O'DONOGHUE; RABIN, 1999a; 1999b).

Por outro lado, se os indivíduos forem temporalmente inconsistentes e apresentarem taxas negativas de desconto hiperbólico, eles apresentarão um comportamento viesado para o futuro, representando uma forma de antecipação de consumo futuro (RASMUSEN, 2008). Desse modo, um indivíduo que no período atual prefere poupar para consumir o montante poupado daqui a cinco anos e, ao final desses cinco anos, decide postergar esse consumo e continuar poupando por mais cinco anos, é também percebido como temporalmente inconsistente (RASMUSEN, 2008).

Em síntese, os indivíduos, sejam eles temporalmente consistentes ou não, podem preferir consumir os benefícios de suas decisões no curto-prazo ou no longo-prazo, sendo assim caracterizado o segundo critério a ser usado para identificação das dimensões de OTG.

#### 5 PROPOSTA DE MULTIDIMENSIONALIDADE

A partir da consistência das escolhas intertemporais e do momento de ocorrência dos benefícios de uma escolha, são identificadas e sugeridas quatro dimensões de OTG (Figura 2): (i) miopia gerencial – indivíduos temporalmente consistentes com foco em benefícios de curto-prazo; (ii) hiperopia gerencial – indivíduos temporalmente consistentes com foco em benefícios de longo-prazo; (iii) procrastinação – indivíduos temporalmente inconsistentes com foco em benefícios de curto-prazo; e (iv) antecipação – indivíduos temporalmente inconsistentes com foco em benefícios de longo-prazo.

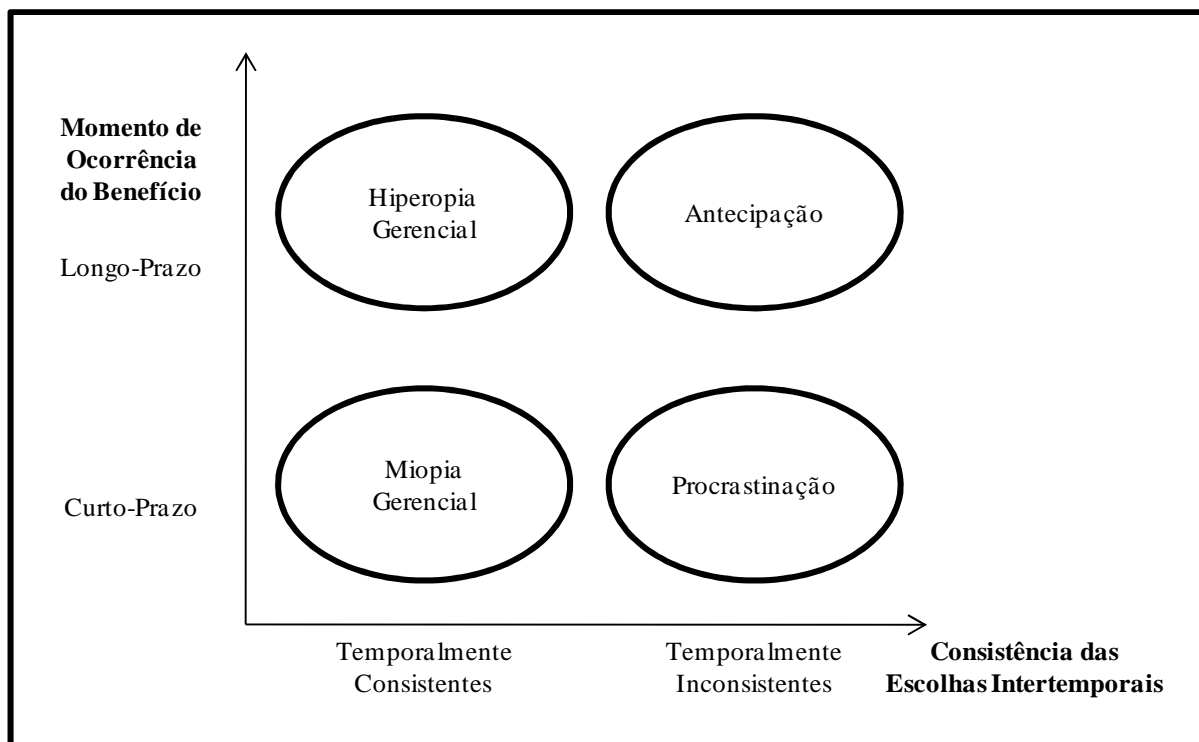


Figura 2 - Dimensões de OTG

Fonte: elaboração própria.

### 5.1 Miopia Gerencial

A primeira dimensão de OTG é aquela que representa indivíduos consistentes temporalmente em suas escolhas intertemporais e que apresentam preferências por benefícios de curto-prazo, em geral, em detrimento do longo-prazo.

Esse é justamente o tipo de comportamento temporal predito pela teoria da utilidade descontada. Precisamente, a principal expectativa é de que os indivíduos apresentam taxas positivas de desconto exponencial e que, portanto, irão preferir consumir os resultados desejados de uma alternativa o mais breve possível (LOEWENSTEIN, 1987).

Essa dimensão de OTG é também aquela que a pesquisa contábil tem dedicado maior atenção. Em geral, a literatura contábil assume que miopia gerencial representa um comportamento disfuncional e procura identificar esquemas de incentivo, em termos das medidas de desempenho incluídas no plano de remuneração (por exemplo, contábeis, não-financeiras e lucro residual) e em termos do tipo de remuneração (por exemplo, esquemas de bônus anuais, opção de ações e planos de incentivo de longo-prazo), que possam ser capazes de reduzir essa ênfase em benefícios de curto-prazo (NARAYANAN, 1985; LAMBERT, 2001; SLIWKA, 2002).

Tem-se assim que, sob essa dimensão, OTG é percebida como uma preferência por alocação de recursos, em termos de esforço, tempo ou recursos financeiros, a atividades cujo retorno financeiro, em forma de remuneração baseada em desempenho, ocorra dentro de um horizonte de tempo o mais curto possível.

### 5.2 Hiperopia Gerencial

A segunda dimensão de OTG representa aquela em que os indivíduos são consistentes temporalmente, sendo que, ao invés de enfatizarem o curto-prazo, hiperopia gerencial implica uma ênfase em benefícios de longo-prazo.

Esse tipo de comportamento temporal contradiz o que é predito pela teoria da utilidade

descontada, uma vez que assume que os indivíduos possuem taxas negativas de desconto exponencial e que, como consequência, irão preferir poupar a consumir os resultados desejados no momento atual. Hiperopia gerencial representaria, desse modo, uma tentação por consumo no futuro (NOOR, 2007).

Sob essa dimensão, tem-se que OTG é percebida como uma preferência por alocação de recursos, de qualquer natureza, a atividades cujo retorno financeiro estará concentrado em um horizonte de tempo mais de longo-prazo.

### **5.3 Procrastinação**

A terceira dimensão de OTG reflete aqueles indivíduos temporalmente inconsistentes em suas escolhas intertemporais e que apresentam preferências enviesadas para o presente, isto é, para o curto-prazo.

Esse é o tipo de comportamento temporal predito pelo modelo de desconto hiperbólico, em que os indivíduos planejam escolher a alternativa que lhes oferece os melhores benefícios de longo-prazo, mas que mudam de idéia quando se aproximam do efetivo momento da decisão e optam pela alternativa que lhes oferece benefícios de curto-prazo (FREDERICK; LOEWENSTEIN; O'DONOGHUE, 2002).

Sob essa dimensão, OTG é percebida como uma postergação de atividades que os indivíduos consideravam preferíveis que fossem realizadas no curto-prazo ao invés de no longo-prazo (O'DONOGHUE; RABIN, 1999a; 1999b).

Em outras palavras, OTG refletiria a inconsistência nas escolhas gerencias que, em um momento, indicam um plano de alocação de parte de seus recursos a atividades que trarão benefícios de longo-prazo, mas que, no momento efetivo de alocação de recursos, indicam uma mudança de idéia e uma decisão de postergação do momento de alocação de recursos para tais atividades e, ao mesmo tempo, um desvio desses recursos para atividades cujos efeitos financeiros são de curto-prazo.

### **5.4 Antecipação**

A última dimensão de OTG também representa aqueles indivíduos que são temporalmente inconsistentes, mas, dessa vez, ao contrário do que ocorre com quem procrastina, as preferências desses indivíduos são enviesadas para o futuro, isto é, para o longo-prazo.

Esse tipo de comportamento temporal é pouco explorado pela literatura econômica que assume um modelo hiperbólico de desconto. No caso de antecipação, os indivíduos planejam usufruir dos benefícios de uma alternativa apenas no longo-prazo, mas quando chega o momento de usufruírem de tais benefícios, conforme o que haviam planejado, eles mudam de idéia e optam por, novamente, postergar o consumo dos benefícios daquela alternativa para o longo-prazo; o que implica dizer que grande parte da utilidade dos indivíduos decorre, nesse caso, da antecipação do consumo futuro (RASMUSEN, 2008).

Sob essa dimensão, OTG é percebida como uma preferência por alocação de recursos em atividades cujo retorno financeiro ocorrerá dentro de um horizonte de longo-prazo, sendo que, quando chega esse momento de consumo, ao invés de manterem o planejado e consumirem os benefícios de suas ações, eles preferem realocar tais recursos em novas atividades cujo retorno financeiro também ocorrerá dentro de um horizonte de longo-prazo.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A literatura contábil parece estar apenas começando a entender os efeitos dos fatores associados aos sistemas de controle gerencial sobre OTG, assim como, em que direção tais efeitos ocorrem, isto é, se eles intensificam ou mitigam a consistência nas escolhas

intertemporais ou o peso relativo ao curto e ao longo prazo. Ao se observar que os pesquisadores em contabilidade têm enfatizado apenas uma dimensão de OTG, representada por miopia gerencial, e de maneira inconsistente, em termos de conceitos e denominações, percebe-se que há muito a ser avançado sobre esse tema, tanto na consolidação do entendimento dessa dimensão, quanto na investigação do efeito dos elementos dos sistemas de controle gerencial sobre as três outras dimensões de OTG.

Este estudo desenvolveu uma estrutura teórica (*framework*), tendo por base dois critérios identificados na literatura econômica – normativa e comportamental – para definir OTG de maneira ampla. Especificamente, foram identificadas e conceituadas quatro dimensões de OTG, a partir desses dois critérios: miopia gerencial, hiperopia gerencial, procrastinação e antecipação. Miopia gerencial representa uma consistência temporal nas preferências dos gestores por atribuir maior peso aos resultados de curto prazo em detrimento de resultados financeiros de longo prazo. Hiperopia gerencial também representa uma consistência temporal nas preferências dos gestores, sendo que, nessa dimensão de OTG, maior peso é atribuído aos resultados de longo prazo. Procrastinação e antecipação, por sua vez, refletem desvios entre o comportamento desejado e o atual, seja para atribuir maior peso ao curto prazo ou ao longo prazo, respectivamente.

Uma vez que cada dimensão de OTG possui um diferente significado, parece necessário considerar se as variáveis operacionais utilizadas em um estudo que pretende explorar apenas uma dessas dimensões sejam definidas de maneira a refletir essa dimensão. Desse modo, o uso de variáveis operacionais que capturam inconsistência nas preferências intertemporais dos gestores não seria apropriado quando a dimensão de OTG a ser pesquisada é miopia gerencial. De fato, o próprio uso da denominação miopia gerencial não parece ser apropriado quando se pretende capturar inconsistência nas preferências intertemporais. Além disso, uma vez que cada dimensão de OTG é enfatizada por diferentes correntes de pesquisa em economia, outro ponto relevante é a coerência entre a perspectiva teórica e a dimensão de OTG utilizada. Se a dimensão de OTG que se pretende explorar é miopia gerencial, por exemplo, em que consistência temporal e preferência por resultados de curto prazo estão presentes, perspectivas fundamentadas em economia comportamental serão de pouca valia, na medida em que enfatizam a existência de inconsistência entre o comportamento desejado e o comportamento atual.

A principal limitação da estrutura teórica (*framework*) proposta neste estudo para definir as dimensões de OTG decorre de ser fundamentada exclusivamente na literatura econômica – normativa e comportamental. Um refinamento na identificação das dimensões de OTG e, de modo geral, das escolhas intertemporais, poderá ser obtido a partir das contribuições da literatura baseada em psicologia e em neuroeconomia. A literatura baseada em psicologia, por exemplo, tem destacado a existência de dois sistemas – emocional e cognitivo – que interagem durante as escolhas intertemporais (METCALFE; MISCHEL, 1999). A literatura baseada em neuroeconomia tem oferecido suporte a essa perspectiva (McCLURE et al., 2004) e caracterizado o funcionamento neural dos indivíduos a partir de uma estrutura teórica em que são diferenciadas duas dimensões: a primeira dimensão envolve a distinção entre processos automáticos e controlados, enquanto que a segunda dimensão representa a distinção entre processos afetivos e cognitivos (CAMERER; LOEWENSTEIN; PRELEC, 2005). Assim, é possível que a dimensão de OTG representada por miopia gerencial, caracterizada por consistência temporal que favorece o curto prazo, envolva uma predominância de sistemas controlados e cognitivos em que os indivíduos deliberadamente realizam suas escolhas intertemporais.

Pesquisas futuras poderiam ampliar essa estrutura teórica ao incluir tais perspectivas baseadas em psicologia e neuroeconomia. Adicionalmente, estudos empíricos em contabilidade poderiam ampliar o entendimento de OTG ao examinar não apenas a dimensão

representada por miopia gerencial e de que maneira essa dimensão é afetada pelos sistemas de controle gerencial. Tais estudos seriam relevantes na medida em que determinados elementos dos sistemas de controle gerencial podem ter efeitos contrários sobre as escolhas intertemporais. Incentivos monetários, por exemplo, capazes de reduzir a tendência gerencial para a procrastinação – postergar continuamente a realização de um projeto – podem, ao mesmo tempo, induzir a uma miopia gerencial.

Outro desafio para estudos futuros em contabilidade é a busca por consistência entre a dimensão de OTG pesquisada e a fundamentação teórica empregada. O uso de perspectivas baseadas em economia normativa, por exemplo, não parece ser apropriado para explicar inconsistências temporais, isto é, procrastinação ou antecipação. Por fim, a pesquisa em contabilidade poderia buscar um consenso na definição operacional de cada uma das dimensões de OTG, de maneira a construir medidas válidas e confiáveis.

## REFERÊNCIAS

- BABBIE, Earl. **The practice of social research**. 8 ed. Belmont: Thomson Learning, 1998.
- BANDURA, Albert. **Self-efficacy: the exercise of control**. New York: W. F. Freeman and Company, 2004.
- BANKER, Rajiv D.; DATAR, Srikant M. Sensitivity, precision, and linear aggregation of signals for performance evaluation. **Journal of Accounting Research**, v. 27, n. 1, p. 21-39, 1989. <http://dx.doi.org/10.2307/2491205>
- BENZION, Uri; RAPOPORT, Amnon; YAGIL, Joseph. Discount rates inferred from decisions: an experimental study. **Management Science**, v. 35, n. 3, p. 270-284, 1989. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.35.3.270>
- BERNARTZI, Shlomo; THALER, Richard H. Myopic loss aversion and the equity premium puzzle. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 110, p. 73-92, 1995. <http://dx.doi.org/10.2307/2118511>
- BHOJRAJ, Sanjeev; LIBBY, Robert. Capital market pressure, disclosure frequency-induced earnings/cash flow conflict, and managerial myopia. **The Accounting Review**, v. 80, n. 1, p. 1-20, 2005. <http://dx.doi.org/10.2308/accr.2005.80.1.1>
- BISBE, Josep; BATISTA-FOGUET, Joan-Manoel; CHENHALL, Robert. Defining management accounting constructs: a methodological note on the risks of conceptual misspecification. **Accounting, Organizations and Society**, v. 32, p. 789-820, 2007. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2006.09.010>
- BROWN, Jennifer L.; KRULL, Linda K. Stock options, R&D, and the R&D tax credit. **The Accounting Review**, v. 83, n. 3, p. 705-734, 2008. <http://dx.doi.org/10.2308/accr.2008.83.3.705>
- BUSHEE, Brian J. The influence of institutional investors on myopic R&D investment behavior. **The Accounting Review**, v. 73, n. 3, p. 305-333, 1998.
- BUSHEE, Brian J. Do institutional investors prefer near-term earnings over long-run value? **Contemporary Accounting Research**, v. 18, n. 2, p. 207-246, 2001. <http://dx.doi.org/10.1506/J4GU-BHWH-8HME-LE0X>
- CAMERER, Colin; LOEWENSTEIN, George; PRELEC, Drazen. Neuroeconomics: how neuroscience can inform economics. **Journal of Economic Literature**, v. 43, p. 9-64, 2005. <http://dx.doi.org/10.1257/0022051053737843>
- CARMEL, Jonathan. But is it myopia? Risk aversion and the efficiency of stock-based

managerial incentives. **Journal of Economics & Management Strategy**. v. 17, n. 2, p. 541-579, 2008. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1530-9134.2008.00186.x>

CHENG, Shijun J. R&D expenditures and CEO compensation. **The Accounting Review**, v. 79, n. 2, p. 305-328, 2004. <http://dx.doi.org/10.2308/accr.2004.79.2.305>

CHENHALL, Robert H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, p. 127-168, 2003. [http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)

COVALESKI, Mark A.; EVANS III, John H.; LUFT, Joan L.; SHIELDS, Michael D. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. In: CHAPMAN, Christopher S.; HOPWOOD, Anthony G.; SHIELDS, Michael D. **Handbook of Management Accounting Research**. Oxford: Elsevier, p. 587-624, 2007. Vol. 1. [http://dx.doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02006-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02006-2)

DECHOW, Patricia M.; SLOAN, Richard G. Executive incentives and horizon problems. **Journal of Accounting and Economics**, v. 14, p. 51-89, 1991. [http://dx.doi.org/10.1016/0167-7187\(91\)90058-S](http://dx.doi.org/10.1016/0167-7187(91)90058-S)

DIKOLLI, Shane S. Agent employment horizons and contracting demand for forward-looking performance measures. **Journal of Accounting Research**, v. 39, n. 3, p. 481-493, 2001. <http://dx.doi.org/10.1111/1475-679X.00024>

DIKOLLI, Shane S.; VAYSMAN, Igor. Contracting on the stock price and forward-looking performance. **European Accounting Review**, v. 15, n. 4, p. 445-464, 2006. <http://dx.doi.org/10.1080/09638180601101992>

DUTTA, Sunil; REICHELSTEIN, Stefan. Leading indicator variables, performance measurement, and long-term versus short-term contracts. **Journal of Accounting Research**, v. 41, n. 5, p. 837-866, 2003. <http://dx.doi.org/10.1046/j.1475-679X.2003.00125.x>

FREDERICK, Shane; LOEWENSTEIN, George; O'DONOGHUE, Ted. Time discounting and time preference: a critical review. **Journal of Economic Literature**, v. 40, p. 351-401, 2002. <http://dx.doi.org/10.1257/002205102320161311>

HEMMER, Thomas. On the design and choice of "modern" management accounting measures. **Journal of Management Accounting Research**. v. 8, p. 87-116, 1996.

HOLMSTROM, Bengt. Moral hazard and observability. **The Bell Journal of Economics**, v. 10, n. 1, p. 74-91, 1979. <http://dx.doi.org/10.2307/3003320>

KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. Prospect theory: an analysis of decision under risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263-292, 1979. <http://dx.doi.org/10.2307/1914185>

LAMBERT, Richard. A. Contracting theory and accounting. **Journal of Accounting and Economics**, v. 32, p. 3-87, 2001. [http://dx.doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00037-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00037-4)

LATHAM, Gary P.; LOCKE, Edwin A. Self-regulation through goal setting. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 50, p. 212-247, 1991. [http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90021-K](http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978(91)90021-K)

LAVERTY, Kevin J. Managerial myopia or systemic short-termism? The importance of managerial systems in valuing the long-term. **Management Decision**. v. 42, n. 8, p. 949-962, 2004. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740410555443>

LAWLER, Edward E. **Motivation in work organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.

- LOCKE, Edwin A.; SAARI, Lise. M.; SHAW, Karyll. N.; LATHAM, Gary P. Goal setting and task performance: 1969-1980. **Psychological Bulletin**, v. 90, n. 1, p. 125-152, 1981.
- LOEWENSTEIN, George F. Anticipation and the valuation of delayed consumption. **The Economic Journal**, v. 97, p. 666-684, 1987. <http://dx.doi.org/10.2307/2232929>
- LOEWENSTEIN, George F. Out of control: visceral influences on behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 65, n. 3, p. 272-292, 1996. <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.1996.0028>
- LOEWENSTEIN, George F.; THALER, Richard H. Anomalies intertemporal choices. **Journal of Economic Perspectives**, v. 3, n. 4, p. 181-193, 1989.
- LUFT, Joan; SHIELDS, Michael D. Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, p. 169-249, 2003. [http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00026-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00026-0)
- MCCLURE, Samuel M.; LAIBSON, David I.; LOEWENSTEIN, George; COHEN, Jonathan D. Separate neural systems value immediate and delayed monetary rewards. *Science*, v. 306, p. 502-507, 2004. <http://dx.doi.org/10.1126/science.1100907>
- MARGINSON, David; MCAULAY, Laurie. Exploring the debate on short-termism: a theoretical and empirical analysis. **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 273-292, 2008. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.657>
- MARGINSON, David *et al.* Performance measures and short-termism: an exploratory study. **Accounting and Business Research**, v. 40, n. 4, p. 353-370, 2010. <http://dx.doi.org/10.1080/00014788.2010.9995317>
- MERCHANT, Kenneth A. The effects of financial controls on data manipulation and management myopia. **Accounting, Organizations and Society**, v. 15, n. 4, p. 297-313, 1990. [http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90021-L](http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682(90)90021-L)
- METCALFE, Janet; MISCHEL, Walter. A hot/cool system analysis of delay of gratification: dynamics of willpower. **Psychological Review**, v. 106, n. 1, p. 3-19, 1999. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.106.1.3>
- NARAYANAN, M. P. Managerial incentives for short-term results. **The Journal of Finance**, v. 40, n. 5, p. 1469-1484, 1985. <http://dx.doi.org/10.2307/2328125>
- NOOR, Jawwad. Commitment and self-control. **Journal of Economic Theory**, v. 135, p. 1-34, 2007. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jet.2006.03.017>
- O'DONOGHUE, Ted; RABIN, Matthew. Incentives for procrastinators. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 114, n. 3, p. 769-816, 1999a. <http://dx.doi.org/10.1162/003355399556142>
- O'DONOGHUE, Ted; RABIN, Matthew. Doing it now or later. **The American Economic Review**, v. 89, n. 1, p. 103-124, 1999b.
- O'DONOGHUE, Ted; RABIN, Matthew. The economics of immediate gratification. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 13, p. 233-250, 2000. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0771\(200004/06\)13:2%3C233::AID-BDM 325%3E3.0.CO;2-U](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-0771(200004/06)13:2%3C233::AID-BDM 325%3E3.0.CO;2-U)
- PRELEC, Drazen; LOEWENSTEIN, George. Decision making over time and under uncertainty: a common approach. **Management Science**, v. 37, n. 7, p. 770-786, 1991. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.37.7.770>
- RASMUSEN, Eric. Some common confusions about hyperbolic discounting. **Working**

**Paper**, 2008.

READ, Daniel; ROELOFSMA, Peter H. M. P. Subadditive versus hyperbolic discounting: a comparison of choice and matching. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 91, p. 140-153, 2003. [http://dx.doi.org/10.1016/S0749-5978\(03\)00060-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0749-5978(03)00060-8)

SHELLEY, Marjorie K.; OMER, Thomas C. Intertemporal framing issues in management compensation. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 66, n. 1, p. 42-58, 1996. <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.1996.0037>

SLIWKA, Dirk. On the use of nonfinancial performance measures in management compensation. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 11, n. 3, p. 487-511, 2002. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1430-9134.2002.00487.x>

THALER, Richard H. Some empirical evidence on dynamic inconsistency. **Economic Letter**, v. 8, p. 201-207, 1981. [http://dx.doi.org/10.1016/0165-1765\(81\)90067-7](http://dx.doi.org/10.1016/0165-1765(81)90067-7)

THALER, Richard H.; SHEFRIN, H. M. An economic theory of self-control. **The Journal of Political Economy**, v. 89, n. 2, p. 392-406, 1981. <http://dx.doi.org/10.1086/260971>

TROPE, Yaacov; LIBERMAN, Nira. Temporal construal. **Psychological Review**, v. 110, n. 3, p. 403-421, 2003. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.110.3.403>

VAN DER STEDE, Win A. The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 25, p. 609-622, 2000. [http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00058-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00058-6)

VAN RINSUM, Marcel. **Performance measurement and managerial time orientation**. Rotterdam: ERIM Ph.D. Series Research in Management, 2006.