



147

## **Influência das Estruturas de Remuneração de Executivos na Intenção de Denúncia em Casos de Fraudes Contábeis**

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Gilson Rodrigues da Silva [ORCID iD](#), Doutor/Ph.D. Dimas Barreto de Queiroz [ORCID iD](#), Doutor/Ph.D. Paulo Amilton Maia Leite Filho [ORCID iD](#), Doutor/Ph.D. Renata Paes De Barros Camara [ORCID iD](#)

UFPB, JOÃO PESSOA, PARAIBA-PB, Brazil

**Aluno Doutorado/Ph.D. Student Gilson Rodrigues da Silva**

[0000-0002-8482-7288](#)

**Programa de Pós-Graduação/Course**

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis - UFPB

**Doutor/Ph.D. Dimas Barreto de Queiroz**

[0000-0002-8511-3420](#)

**Programa de Pós-Graduação/Course**

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis - UFPB

**Doutor/Ph.D. Paulo Amilton Maia Leite Filho**

[0000-0002-2471-3115](#)

**Programa de Pós-Graduação/Course**

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis - UFPB

**Doutor/Ph.D. Renata Paes De Barros Camara**

[0000-0001-6953-9811](#)

**Programa de Pós-Graduação/Course**

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis - UFPB

### **Resumo/Abstract**

O presente artigo tem como objetivo analisar o efeito da estrutura de remunerações de executivos, compostas por ações restritas, na intenção de denúncia dos gestores em casos de fraudes contábeis. Foi conduzido um quase-experimento com 95 profissionais de contabilidade, com vínculo de trabalho efetivo. Os participantes da pesquisa foram distribuídos em dois grupos, um de controle (remuneração variável a partir de ações sem restrições) e outro de tratamento (remuneração variável a partir de ações restritas). O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário estruturado, e os dados foram tratados com testes não paramétricos. Os resultados revelam que os gestores possuem maior



propensão a denunciar, quando suas estruturas de remuneração são compostas por ações restritas, com diferenças estatisticamente significantes entre as médias dos grupos. Os gestores podem relutar em denunciar ilegalidades quando têm sua remuneração atrelada a ações sem restrições de curto prazo, e quando a divulgação da denúncia afeta o valor de mercado e a imagem da entidade, reduzindo seu valor de liquidação. A forma de remuneração restrita corrobora com a redução dos conflitos de agência, sendo um componente essencial nos sistemas denúncias, pois estimula o executivo a reportar problemas comportamentais e fraudes identificadas. Os resultados indicam que a percepção moral e a materialidade do delito estão associadas ao grau de instrução e idade do respondente, sendo fatores motivacionais preditivos à denúncia. A estrutura de remuneração se apresenta como aliada aos requisitos para eficácia dos canais de denúncia, na prevenção e detecção de fraudes contábeis.

### **Modalidade/Type**

Artigo Científico / Scientific Paper

### **Área Temática/Research Area**

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting

# Influência das Estruturas de Remuneração de Executivos na Intenção de Denúncia em Casos de Fraudes Contábeis

## RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar o efeito da estrutura de remunerações de executivos, compostas por ações restritas, na intenção de denúncia dos gestores em casos de fraudes contábeis. Foi conduzido um quase-experimento com 95 profissionais de contabilidade, com vínculo de trabalho efetivo. Os participantes da pesquisa foram distribuídos em dois grupos, um de controle (remuneração variável a partir de ações sem restrições) e outro de tratamento (remuneração variável a partir de ações restritas). O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário estruturado, e os dados foram tratados com testes não paramétricos. Os resultados revelam que os gestores possuem maior propensão a denunciar, quando suas estruturas de remuneração são compostas por ações restritas, com diferenças estatisticamente significantes entre as médias dos grupos. Os gestores podem relutar em denunciar ilegalidades quando têm sua remuneração atrelada a ações sem restrições de curto prazo, e quando a divulgação da denúncia afeta o valor de mercado e a imagem da entidade, reduzindo seu valor de liquidação. A forma de remuneração restrita corrobora com a redução dos conflitos de agência, sendo um componente essencial nos sistemas de denúncias, pois estimula o executivo a reportar problemas comportamentais e fraudes identificadas. Os resultados indicam que a percepção moral e a materialidade do delito estão associadas ao grau de instrução e idade do respondente, sendo fatores motivacionais preditivos à denúncia. A estrutura de remuneração se apresenta como aliada aos requisitos para eficácia dos canais de denúncia, na prevenção e detecção de fraudes contábeis.

**Palavras chaves:** Remuneração de Executivos; Ações Restritas; *Whistleblowing*; Canais de Denúncias e Fraudes.

## 1 INTRODUÇÃO

O debate acerca de questões éticas e sistemas de controle dentro das organizações ganhou ênfase com a criação da Lei *Sarbanes Oxley* [SOX] (2002). Os escândalos de fraudes contábeis ocorridos nos últimos anos reforçaram este debate, chamando a atenção dos reguladores internacionais (Jalilvand, Vosta & Yasini, 2017), sobretudo, sobre o comportamento de gestores, profissionais da área contábil, e o papel da governança corporativa dentro das organizações, já que a criação de valor é reforçada a partir da divulgação de informações relevantes para subsidiar o processo decisório (Souza, Rissatti, Borba & Lunkes, 2019).

O conflito de interesses e a assimetria informacional corroboram para explicar alguns comportamentos disfuncionais entre os agentes internos e externos, considerando que podem criar um cenário propício para a ocorrência do gerenciamento de resultados (*earnings management*) e fraudes. Embora tais aspectos se constituam diferentes (o primeiro decorre de escolhas pautadas nas normas contábeis e o segundo trata-se de um ato ilícito), se assemelham quanto à intencionalidade, pois buscam influenciar o desempenho empresarial, alterar a interpretação da realidade econômica e financeira da organização e, conseqüentemente, obter algum benefício particular (Healy & Wahlen, 1999).

Na tentativa de minimizar o conflito de agência e alinhar os interesses entre as partes relacionadas, tem-se a remuneração dos executivos formada a partir de estruturas de renda fixa e variável (Rissatti, Souza & Borba, 2019), atreladas às metas e indicadores de desempenho da organização. Deste modo, as organizações podem remunerar seus executivos através de salários-base, planos de bônus anual, *stock options*, *restricted stock*, pagamento de cursos de

especialização, treinamentos no exterior, dentre outros planos de benefícios (Murphy, 2013).

Dentre os tipos de remuneração variável destacam-se o pagamento baseado em ações, assim como os planos de *stock options*, que buscam oferecer aos empregados a opção de compra de ações a valores abaixo do mercado, podendo ser negociadas a curto prazo. No entanto, as *restricted stock* são concedidas aos funcionários sob algumas condições, tais como a continuidade dentro da entidade e até mesmo o cumprimento de metas a longo prazo, com o intuito de reduzir a possibilidade de ocorrência de problemas de agência (Firth, Tam & Tang, 1999).

Registram-se estudos em torno de estrutura e magnitude apropriada das empresas na remuneração de executivos (Bhagat & Romano, 2009; Bebchuk & Fried, 2010; Rose, Brink & Norman, 2018). Existe também uma preocupação na regulação e na pesquisa acadêmica relacionada à inclusão de ações restritas, pelo fato de não permitirem que os destinatários vendam tais ações no curto prazo.

As remunerações com base em opções de ações corroboram para que os executivos fiquem expostos às influências do mercado, podendo servir para desencorajá-los no reporte de denúncias de atos ilegais aos sistemas de controle (Rose, Brink & Norman, 2018), uma vez que sua remuneração está atrelada a indicadores de desempenho. Com isso, percebe-se que as estruturas de remuneração de executivos podem apresentar problemas, não só quanto ao pagamento dos incentivos, mas na forma como são pagos. Além do mais, a política de compensação pode influenciar o comportamento dos executivos, bem como determinar o tipo de gestor que a organização atrai (Jensen & Murphy, 1990).

Considerando que ambiente corporativo dificulta as ações de controle contra fraudes e outras ilegalidades, pela existência de problemas de agência derivados dos conflitos de interesses entre os investidores e gestores, que almejam a maximização de suas riquezas tomando decisões com o intuito de atender aos seus interesses pessoais (Wells, 2008), os canais de denúncia atuam como instrumento de auxílio às organizações, estando dispostos dentro do sistema de controle organizacional e proporcionando segurança razoável para realização de objetivos relacionados às operações, divulgação e conformidade. Os controles gerenciais podem auxiliar a manter os níveis de desempenho e melhorar o processo decisório, com redução de riscos em ambientes operacionais em constantes mudanças (Anthony & Govindarajan, 2008), podem ser compreendidos como um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade.

No que diz respeito à remuneração de executivos, esta se apresenta como mecanismo de estímulo ao desempenho organizacional, pois possui o pagamento variável condicionado a indicadores. Porém, as estruturas de remuneração, baseadas em estratégias empresariais, podem melhorar a eficácia organizacional, mas também fomentar o conflito de interesses dentro da entidade, podendo gerar danos financeiros (Call, Kedia & Rajgopal, 2016).

A partir da hipótese de que as estruturas de remuneração são potenciais motivadoras da assunção de riscos pela administração, podendo estimular a ocorrência de fraudes contábeis nas organizações, e considerando a possibilidade dos empregados reportarem atos ilegais aos canais de denúncias dispostos nas estruturas de controle das entidades, a pesquisa apresenta a seguinte problemática: **Qual a influência das estruturas de remuneração de executivos, compostas por ações restritas, na intenção de denúncia de gestores em casos de fraudes contábeis?** Destarte questão, o estudo tem como objetivo analisar o efeito das estruturas de remuneração dos executivos, quando compostas por ações restritas, na intenção de denúncia dos gestores em casos de fraudes contábeis.

Para atingir o objetivo foi necessário percorrer os seguintes passos (I) investigar as estruturas de remuneração de executivos e sua relação com indicadores de desempenho organizacional; (II) identificar as possíveis consequências de remunerar gerentes com ações de curto prazo (sem restrições) e longo prazo (restritas), na detecção de fraudes através de

mecanismos de denúncia; e (III) analisar como as diferentes formas de compensação influenciam as intenções de denúncia de casos de fraudes contábeis.

A presente pesquisa busca estimular discussões sobre os efeitos potenciais das remunerações de executivos baseadas em ações restritas, considerando que estas podem exercer influência na intenção de denúncia de gestores em casos de fraudes contábeis. O intuito é promover uma reflexão no tocante às decisões gerenciais, a partir de seus achados, ressaltando aos reguladores, comitês de compensação e acionistas, os benefícios e detrimientos do uso de ações restritas em planos de remuneração de executivos.

A pesquisa também discute aspectos relacionados à busca pela redução dos impactos do problema de agência, considerando que Ellig (2007) e Murphy (2013) sugerem que planos de remuneração variável não estejam interligadas ao desempenho de curto prazo, mas relacionados às metas de longo prazo. Essa discussão é pertinente considerando o cenário atual do Brasil, em que se desenrolam discussões sobre questões relacionadas ao combate às fraudes e a responsabilização das empresas, sendo propício o desenvolvimento de pesquisas que objetivem o conhecimento mais detalhado dos artefatos de controle que podem minimizar tais problemas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Teoria da Agência e Remuneração de Executivos**

A estrutura de remuneração tem sido objeto de interesse de estudos para conselhos administrativos e acionistas, mas também de pesquisadores da área de contabilidade desde as contribuições de Jensen e Meckling (1976). O objetivo destes estudos é discutir o alinhamento entre os contratos de remuneração e os interesses dos gerentes organizacionais, bem como dos outros membros da estrutura de governança.

A teoria da agência corrobora para esse entendimento, pois se estabelece a partir da compreensão da relação contratual entre o principal, com outra pessoa, o agente. Nesta relação, o agente é designado para desempenhar alguma tarefa em favor do principal, com delegação de autoridade para a tomada de decisão (Rissatti, Souza & Borba, 2019). Devido à segregação de propriedade e controle, e a delegação de poder, surge o problema de agência e o conflito de interesses, onde o agente busca satisfazer seus interesses pessoais em detrimento dos objetivos econômicos do principal da relação contratual.

A remuneração de executivos é composta por uma parte fixa (salários) e outra variável tais como bônus anual, incentivos de longo prazo, ações restritas, ações por performance, opções de ações, benefícios de pensões e aposentadorias, benefícios não monetários de pós aposentadoria, além de benefícios de saúde e uso pessoal, que podem ser recebidos através do alcance de metas estabelecidas pela administração e indicadores de desempenho (Murphy, 2013).

Para Souza, Rissatti, Borba e Lunkes, (2019), as estruturas de remuneração têm, dentre os seus objetivos, o de prover incentivos adequados, estabelecer uma interação com as estratégias de gestão e reduzir os custos de treinamentos e contratação. No entanto, a literatura indica que estas estruturas podem corroborar com falhas nos sistemas de controle, contribuindo para a ocorrência de fraudes (Choe & Yin, 2006). A remuneração variável de executivos, particularmente aquelas baseadas em ações sem restrições, incentivam os gerentes a buscarem ganhos de curto prazo, decorrentes da variação nos preços das ações, uma vez que podem vendê-las no momento oportuno. Em contrapartida, as ações restritas reduzem os incentivos, pois atribuem risco para ganhos de curto prazo (Bebchuk & Fried, 2010).

Nos Estados Unidos da América (EUA), a promulgação da Lei de Estabilização Econômica de Emergência (2008) veio estabelecer o Programa de alívio de ativos problemáticos (TARP), sendo que os destinatários do TARP são obrigados a pagar executivos, principalmente, com ações restritas, e metade dessas ações devem esperar por um período mínimo de três (3) anos antes de serem vendidas.

Estes requisitos de detenção visam incentivar a gestão a enfatizar o desempenho a longo prazo, e desencorajar o risco extremo para criar ganhos de curto prazo. Estudos relatam que estruturas de remuneração de executivos baseadas em ações restritas podem ser eficazes, pois ocorre o alinhamento entre os interesses dos administradores e acionistas (Bhagat & Romano, 2009; Bebchuk & Fried, 2010; Rose, Brink & Norman, 2018). Além disso, os requisitos de compensação de longo prazo contribuem para alinhar o comportamento dos gerentes na perspectiva de cumprimento de determinadas metas em prazos maiores.

Ações restritas não são negociáveis no ato da compra, mas os executivos criam um estoque para vendê-las após o término do período de restrição (Rose, Brink & Norman, 2018), que, para Bebchuk e Fried (2010), deve ser igual ou superior a três anos.

A adoção de ações tem sido uma prática muito utilizada para remunerar executivos e não executivos (Rissatti, Souza & Borba, 2019). Esta pesquisa busca explorar consequências de estruturas remuneração baseada em ações restritas, na propensão de denúncia de gestores no cenário brasileiro. Call, Kedia e Rajgopal, (2016) acreditam que remunerar executivos com ações de negociações imediatas corrobora com a ocorrência de fraudes, bem como pode ser um fator de desencorajamento à denúncia, uma vez que a remuneração destes executivos está vinculada diretamente ao desempenho. Além disso, têm a oportunidade de vender suas ações antes que alguém divulgue a denúncia

Para Bowen, Call, e Rajgopal, (2010), os gerentes podem relutar em denunciar a canais de denúncias externos, devido ao fato de que a exposição externa da entidade pode provocar um efeito negativo no valor das ações. Isso ocorre com a divulgação da denúncia de atos ilegais para órgãos de tratamento externo (Gao, Greenberg & Wong-On-Wing, 2015).

Os gestores que possuem ações irrestritas podem optar por liquidá-las a qualquer momento, no entanto, Rose, Brink e Norman (2018), salientam que são estabelecidas punições para indivíduos que negociam no mercado de valores mobiliário, caso utilizem de informações privilegiadas (ainda não divulgadas) para obter alguma vantagem. Desta forma, os gerentes que detectarem a ocorrência de fraudes só podem negociar suas ações, e evitar penalidades pelo uso de informações privilegiadas, se mantiverem ocultos o caso descoberto.

As implicações da estrutura de remuneração baseada em ações sem restrições podem ser no tocante às atitudes dos gerentes, que tendem a não reportar fraudes aos mecanismos de denúncia, e manter informações ocultas, com a intenção de liquidar as ações no curto prazo. Com isso, evitam perdas imediatas de ganhos pessoais, associadas à redução do preço das ações, após a divulgação de denúncias.

A estrutura de remuneração composta por ações restritas tem o foco no longo prazo, estimulando a melhoria dos indicadores de desempenho da organização sob uma perspectiva de tempo mais extensa, o que corrobora para uma maior propensão à detecção de atos ilegais (Rissatti, Souza & Borba, 2019). Por outro lado, as ações restritas, como não podem ser vendidas no curto prazo (geralmente após três anos), podem enfrentar um longo período de potenciais perdas de valor resultantes da divulgação de fraudes contábeis (Call, Kedia & Rajgopal, 2016). Desta forma, os gerentes que mantêm ações restritas não têm os mesmos incentivos para relutar em denunciar casos de fraudes, em relação aos gerentes que mantêm ações sem restrições, uma vez que a liquidação de suas ações ocorre no longo prazo.

Pesquisas recentes sugerem que estruturas de compensação que incluem ações podem ser usadas pelas empresas para desencorajar funcionários em denunciar, uma vez que o bem-estar financeiro está atrelado ao valor futuro da empresa (Call, Kedia & Rajgopal, 2016). Rose, Brink e Norman, (2018) investigaram os efeitos das estruturas de remuneração de executivos e recompensas financeiras, na intenção de denúncia de gestores. Os resultados indicaram que os gerentes pagos com ações restritas tinham intenções significativamente maiores de denunciar, quando haviam grandes recompensas financeiras envolvidas, mas se mostraram relutantes quando grandes recompensas não estavam disponíveis.

## 2.2 Intenção de Denúncias de Fraudes Contábeis

A fraude ocupacional corporativa tem sido um dos desafios das economias desenvolvidas e subdesenvolvidas. A denúncia de funcionários tem desempenhado um papel relevante para detectar ilegalidades nas organizações, sendo responsável por 50% das descobertas (ACFE, 2020), através de canais de denúncias. A relevância dos empregados para dissuadir maus comportamentos, prevenir e detectar fraudes, tornou-se evidente, principalmente, devido ao acesso a informações cruciais dentro das organizações (Mechtenberg, Muehlheusser & Roider, 2020).

A denúncia tem sido apontada como mecanismo de controle organizacional, uma vez que, com o avanço tecnológico e expansão dos mercados, os fraudadores buscam elementos que ultrapassam as barreiras de defesa das entidades para atender seus interesses. Com isso, a denúncia além de atuar como pilar dos sistemas de *compliance* e ferramenta antifraude, corrobora com a descoberta de problemas de agência (Butler, Serra & Spagnolo, 2020), sendo o método mais comum para detectar fraudes (ACFE, 2020).

A busca pela redução do conflito de interesse e problema de agência pode ocorrer por meio da composição da estrutura de remuneração de executivos. Assim, a forma de remuneração passa a ser um mecanismo de controle aliada do canal de denúncia, na busca pela dissuasão comportamental e minimização dos riscos de fraudes. As denúncias podem ser definidas como o ato de divulgar práticas ilegais a indivíduos ou entidades, que possibilita a realização de alguma ação quanto ao tratamento, punição e recompensa (Near & Miceli, 1995). A denúncia pode ocorrer por empregados da organização, clientes, fornecedores, dentre outros, de forma interna ou externa à entidade.

A denúncia interna é compreendida pela ação de relatar um delito internamente para um canal dentro da organização, e a denúncia externa ocorre com o relato a um canal externo ou interno a organização, por indivíduos externos à entidade (Zhang, Chiu & Wei, 2009). Em relação aos desdobramentos da tipicidade da denúncia, a divulgação interna tem sido destacada como eticamente preferível, devido ao risco de divulgação de informações privilegiadas no meio externo à organização, além de causar prejuízo à reputação da entidade perante a sociedade (Zhang, Chiu & Wei, 2009). A denúncia interna possibilita que a organização tenha a oportunidade tratar o delito, incentivar a responsabilidade e aprendizagem, sem sofrer com pressões oriundas de divulgação externa (Kaplan *et al.*, 2009; Gao, Greenberg & Wong-On-Wing, 2015). A denúncia externa, se apresenta como prejudicial à estratégia da entidade, pela divulgação de informações no ambiente externo (Park & Blenkinsopp, 2009). Porém, aspectos relacionados à transparência e ética podem estimular esse tipo de denúncia.

A inexistência de mecanismos de denúncia pode contribuir para que eventuais problemas comportamentais e fraudes, identificados pelos empregados, não sejam divulgados, criando riscos à organização, já que apenas 31% das fraudes são descobertas sem canais de denúncias (Near & Miceli, 1995; ACFE, 2020).

O canal de denúncia pode ser administrado internamente ou externamente à entidade, com o objetivo de proteger a organização de eventuais desvios de condutas, atos ilícitos e fraudes (Dworkin & Baucus, 1998). O canal de denúncia interna pode ser operacionalizado por estrutura interna da empresa ou terceirizada. O canal externo, geralmente é operado de forma independente da entidade. Os tipos de *hotlines* com maior utilização nas entidades são telefones, *e-mail*, *website* e fax (ACFE, 2020).

A institucionalização dos canais de denúncias e o desenvolvimento de políticas para treinar os empregados, têm sido requisitos adotados pelas organizações (públicas e privadas) para aumentar a probabilidade de identificação e detecção de atos ilícitos (56%), além de atribuir maior eficácia no reporte de eventuais ilegalidades e fraudes (ACFE, 2020). Requisitos individuais estão presentes nas etapas que antecedem a decisão de efetuar a denúncia, pelo

denunciante, tais como: (1) estar ciente do fato; (2) decidir sobre a urgência do fato; (3) entender seu papel em corroborar com os controles e detecção de condutas ilegais na entidade; (4) escolher o mecanismo adequado de ajudar; e, (5) ter ciência da existência de proteção do anonimato e eventuais retaliações (Latane & Darley, 1968; Menk, 2011).

Butler, Serra e Spagnolo (2020), acrescentam que os indivíduos também observam fatores intrínsecos da organização e situacionais, e que, apesar da proteção legal, podem existir mecanismos de desencorajamento. Além disso, o receio do escrutínio da mídia ou desaprovação pública (julgamento social) pode minimizar a disposição dos empregados para denunciar. Por isso, a forma de administração do canal de denúncia torna-se essencial para estímulo à denúncia.

Adicionalmente, fatores culturais, éticos, profissionais, individuais (traços de personalidade), percepção de justiça, moralidade, lealdade e a perspectiva do certo *versus* errado, podem motivar a intenção de denúncias (Near & Miceli, 1995). Os aspectos individuais, organizacionais e situacionais podem comprometer e causar danos à organização, funcionários ou sociedade de modo eventual ou contínuo (Oktem & Shahbazi, 2012). Os empregados podem denunciar com o intuito de obter atenção, promoção, recompensa financeira e *status* (Liu et al., 2018). A identificação do funcionário com a organização, concomitantemente com a cultura ética, postura entre os níveis hierárquicos e materialidade do delito, se constituem elementos preditivos da denúncia (Butler, Serra & Spagnolo, 2020).

Registra-se em relação aos aspectos regulatórios a Lei Sarbanes Oxley de 2002 (SOX), que estimula a denúncia, exigindo que organizações garantam o anonimato dos denunciante a *hotlines*. Além disso, a Lei Dodd-Frank e Consumer Protection (2010) recomenda que organizações ofereçam incentivos financeiros aos denunciante. Nota-se uma busca por estabelecer um ambiente legal que motive os indivíduos a reportarem ilegalidades sem violação de anonimato e sem retaliação.

Reuben e Stephenson (2013), realizaram uma pesquisa com o intuito de examinar a indisposição de denunciar membros da própria equipe, devido ao receio de sofrer sanções na equipe. Estes fatores organizacionais podem afetar a decisão do empregado em denunciar. Nesta pesquisa, o participante é posicionado na condição de subordinado, mas com estímulo financeiro manipulado na composição de remuneração, o que pode diminuir o viés de posição hierárquica. Bartuli, Djawadi e Fahr (2016) alertam para fato dos estímulos da denúncia de irregularidades residirem nos fatores situacionais, onde o denunciante é um funcionário que se beneficia da transgressão do gerente, a transgressão gera prejuízos a terceiros e denunciar custa caro. Para Butler, Serra e Spagnolo (2020), a denúncia é relevante, mesmo quando financeiramente é cara, tendo variações contextuais e consequências nos lucros.

Nesta pesquisa, buscamos minimizar este viés reforçando a cultura ética e a disponibilização de mecanismos de denúncia interna, e não haverá ganhos potenciais além da forma de remuneração. A relação entre os riscos de agência e os mecanismos de denúncias pode ser observada no estudo de Carpenter, Robbett e Akbar (2018), que investigaram os relatórios de uma empresa descobrindo que a participação nos lucros incentiva os funcionários a denunciarem os atos ilegais identificados.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para esta pesquisa foram adotadas técnicas quase-experimentais, sendo formados dois grupos, um de controle e um de tratamento (ações irrestritas e ações restritas), e os respondentes foram apresentados a uma situação simulada, relatada sob a forma de cenário. Este é um procedimento pelo qual uma ou mais variáveis independentes são manipuladas (Kerlinger, 1980), na tentativa de produzir efeitos na variável dependente, sendo, entretanto, necessário o controle de variáveis relevantes que podem influenciar no problema, como variáveis demográficas, situacionais e organizacionais (Gall, Gall & Borg, 2003).



A pesquisa teve como variáveis independentes as formas de remuneração (ações restritas e irrestritas) e a variável dependente foi a intenção de denúncia dos gestores. Além disso, foram incluídas no cenário de pesquisa variáveis de controle, como fatores individuais, organizacionais (clima ético e tamanho da entidade), e situacionais, que poderiam influenciar os resultados da variável dependente. Ressalta-se que o quase-experimento seguiu os pressupostos de validade, que podem ser ameaçados por fatores internos e externos, e estes foram devidamente tratados.

O cenário segue a adaptação da proposta de Rose, Brink e Norman, (2018). O caso introduz uma negociação hipotética em uma empresa de tecnologia. Os participantes foram inseridos na condição de gerente, o qual dentro de suas atividades, descobriu evidências que sugerem que executivos da alta gerência podem estar usando um novo contrato de serviço de longo prazo para cometer fraudes contábeis. Segue o trecho do cenário citado:

*Como gerente da Measure SA, você está ciente de que um novo contrato de serviço, com duração de um ano, foi firmado em 2020, sendo necessário que a administração faça uma estimativa do percentual de conclusão do contrato, para determinar a receita gerada a ser reconhecida na contabilidade. Você encontra evidências que sugerem que o CEO firmou esse novo contrato de serviço com a intenção explícita de manipular os lucros do período para cumprir as metas de remuneração.*

*Especificamente, no final de 2020, você identificou que o contrato ainda não foi concretizado e que foi cancelado, mas foi realizado o registro contábil das receitas totais de conclusão do mesmo. O lançamento da receita referente a conclusão do novo contrato de serviço superestimou, intencionalmente, o valor das receitas, gerando um aumento no lucro líquido de 5%, o que possibilita a empresa o alcance de suas metas de ganhos para 2020. O relatório contábil seguirá com a manutenção deste registro. Se as investigações revelarem que as receitas foram distorcidas intencionalmente, os relatórios contábeis precisarão ser reapresentados, o que provavelmente causará reduções significativas no preço da ação.*

Após a exposição do cenário, foi inserido a seguinte informação no grupo em que a variável manipulada é **ações sem restrições**: *Suponha que você seja compensado com um salário fixo em dinheiro [mais ações da Measure SA que podem ser vendidas a qualquer momento. Com base no preço atual de mercado, você possui atualmente estoque de ações no valor de R\$ 400.000, que você pode vender a qualquer momento.*

No grupo com tratamento de **ações restritas** foi inserida a seguinte informação: *Suponha que você seja compensado com um salário fixo em dinheiro, mais ações da Measure SA que podem ser vendidas 3 anos após o recebimento. Com base no preço de mercado atual, você possui ações no valor de R\$ 400.000, que você deve manter por pelo menos mais 2 anos.* Após descrição do cenário ao respondente é apresentado a pergunta: Diante desse cenário, favor indicar qual seria a possibilidade de você comunicar o fato e as ações do gerente para o canal de denúncia interno da organização. Este canal de denúncia interno é operado pelos funcionários da empresa, auditoria interna, com garantia de anonimato e sigilo nas denúncias.

Para medir a variável dependente foi adotada a escala *Likert*, em uma sequência que vai de 1 até 6 (1 - Não comunicaria com certeza; 2 - Improvável que comunicasse; 3 - Pouco provável que comunicasse; 4 - Provável que comunicasse; 5 - Muito provável que comunicasse; 6 - Comunicaria com Certeza), correspondendo à decisão do respondente em reportar a fraude. Após a apresentação do cenário, o participante atribui o valor numérico na escala *Likert* para sua intenção de denúncia.

O universo da pesquisa foi constituído por profissionais da área de contabilidade com vínculo de trabalho efetivo do Estado da Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte. Foram recebidas 101 respostas, sendo 6 excluídas devido não ter sido especificado o vínculo de trabalho. A amostra desta pesquisa foi composta por 95 profissionais, tendo caráter não probabilístico por conveniência. O grupo de controle (G1), ações sem restrições de venda, foi

composto por 46 respondentes; e o grupo de tratamento (G2), ações com restrições de venda, foi composto por 49 respondentes.

A participação no estudo ocorreu de forma voluntária e os participantes foram distribuídos nos grupos de forma aleatória (*links*), para atender aos pressupostos de validade interna. Foi utilizado um questionário estruturado, enviado via *web* através do *google forms*, durante o mês de novembro de 2020. Este questionário foi dividido em três partes: I - Exposição ao cenário de fraudes para os respondentes comunicarem sua decisão através de uma escala do tipo *Likert* de sete pontos (*Alfa* de *Cronbach* de 0,932); II – percepção dos respondentes acerca do efeito do ato na reputação do gestor, moralidade do ato e a materialidade da fraude (*Alfa* de *Cronbach* de 0,580); III - dados demográficos: gênero, idade, tempo de experiência profissional e área de atuação. O questionário foi submetido a um pré-teste com três profissionais de contabilidade, que não fizeram parte da amostra.

Os dados foram tratados a partir do teste não paramétrico de *Mann-Whitney*, bem como teste suplementar de *Kruskal-Wallis* e Qui-quadrado, para verificar possíveis influências e associação de variáveis demográficas na intenção de denúncia. Ressalta-se que a amostra não possui distribuição normal.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados e discutidos os resultados dos dados coletados por meio de um questionário, na seguinte sequência: (a) variáveis demográficas; (b) análise da influência das estruturas de remuneração de executivos na intenção de denúncia de fraudes contábeis; e (c) análise da percepção sobre variáveis de controle como o efeito na reputação do gestor, moralidade e materialidade do delito.

##### 4.1 Participantes da Pesquisa

Ao analisar os aspectos relacionados aos requisitos para eficácia da denúncia como mecanismo de controle gerencial na prevenção e detecção de fraudes contábeis, ressalta-se os incentivos e motivações na definição de estratégias, sobretudo, pela forma de remuneração de executivos, que pode corroborar com a dissuasão de comportamentos ilegais e estímulo a regulamentação do mecanismo de denúncia. Os dados são apresentados de forma consolidada entre os grupos.

**Tabela 1 - Variáveis Demográficas dos Respondentes.**

Variáveis	Total de respondentes N (95)	%
<b>Gênero</b>		
Feminino	40	42,1
Masculino	55	57,9
<b>Escolaridade</b>		
Superior	18	18,9
Especialista	37	38,9
Mestre	36	38,0
Doutor	4	4,2
<b>Área de atuação</b>		
Público	41	43,2
Privado	54	56,8
	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão (SD)</b>
Idade	34,2	8,7
Tempo de Experiência	9,9	5,9

**Fonte:** Dados da pesquisa (2020).

A Tabela 1 evidencia o perfil dos participantes, denotando que há uma predominância do gênero masculino (57,9%), o nível de escolaridade dos profissionais que se destacam são especialista/MBA e mestre. Além disso, a ocupação dos respondentes tem ênfase no setor privado (56,8%), com média de idade de 34,2%, e tempo médio de experiência profissional de 9,9 anos.

A idade e o tempo de experiência são variáveis que podem impactar na decisão de reportar eventuais fraudes, uma vez que, indivíduos com maiores idades tendem a compreender melhor os sistemas de controles da entidade em relação aos membros mais jovens. Além disso, a experiência profissional aumenta a probabilidade de denúncias, devido a imersão na cultura e ações da organização (Dworkin & Baucus, 1998).

#### 4.2 Relação entre a Estrutura de Remuneração e a Intenção de Denúncia de Fraudes

Nesta seção foram apresentados os resultados da manipulação da variável dependente entre os grupos de controle e tratamento, com o intuito de verificar se existem diferenças de médias nas respostas dos participantes.

Como discutido anteriormente, as estruturas de remuneração podem ser potenciais motivadoras da assunção de riscos pela administração, aumentando a probabilidade de ocorrência de fraudes contábeis nas organizações. E ainda, podem influenciar na possibilidade de empregados reportarem ilegalidades aos canais de denúncias, uma vez que sua remuneração esteja atrelada ao desempenho financeiro.

A Tabela 2 evidencia que a intenção de denúncia do grupo com a opção de remuneração composta por ações sem restrições apresenta média menor (4,13), em relação ao grupo com opções de ações restritas (5,12). Estes resultados denotam o quanto a estrutura de remuneração pode ser aliada aos sistemas de denúncias, indicando uma maior propensão a denunciar fraudes contábeis e redução de conflitos de interesses, no grupo de ações com restrições para serem negociadas.

No Brasil, diversas empresas da B3, tem desenvolvido planos de outorga de ações restritas, objetivando incentivar os executivos na busca por desempenho a longo prazo e desencorajar a ênfase ganhos de curto prazo, que criam potenciais riscos à organização. O estímulo a sistemas de remuneração variável por meio de ações com restrições de negociação, pode corroborar para que a organização mantenha seus níveis de competitividade no mercado, bem como ajudar a reter profissionais qualificados (Call, Kedia & Rajgopal, 2016), alinhar os interesses de gestores e acionistas e estimular a evolução do valor de mercado, através da adoção de estratégia empreendedora e sustentável de longo prazo.

**Tabela 2 - Relação entre a Intenção de Denúncia no Grupo de Controle e Tratamento.**

<b>Intenção de Denúncia</b>	<b>N</b>	<b>Média (SD)</b>	<b>Mann – Whitney U</b>
G1 – Ações sem restrições	46	4,13 (1,83)	0,006
G2 – Ações restritas	49	5,12 (1,26)	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2020).

Analisando sob outra perspectiva, os executivos que possuem sua estrutura de remuneração composta por ações sem restrições, são desencorajados a efetuar denúncias, porque a divulgação de um evento negativo pode afetar diretamente o valor de mercado de sua participação acionária (Rose, Brink & Norman, 2018), dificultando a possibilidade de vender suas ações antes da reação do mercado.

A aplicação do teste não paramétrico de Mann-Whitney demonstrou que as diferenças de médias entre os grupos (com ações sem restrições e com ações restritas) são estatisticamente

significantes ( $z = -2,753$  e  $p=0,006$ ). Os resultados mostraram que os sistemas de remuneração compostos por ações restritas corroboram para que os gestores tenham uma maior probabilidade de intenção de denúncia de fraudes contábeis. Além disso, se apresentou como mecanismo de controle na dissuasão de comportamentos antiéticos, o que serve de apoio para que os reguladores, empresas e investidores possam desenvolver políticas de remuneração.

Os achados estão alinhados com os estudos de Call, Kedia & Rajgopal, (2016), que sugerem que estruturas de remuneração que incluem ações se constituem ferramentas de controle comportamental, para estimular funcionários a denunciar, sobretudo, porque o seu bem-estar financeiro está atrelado ao valor futuro da empresa.

Rose, Brink e Norman (2018) investigaram os efeitos da estrutura de compensação de executivos e recompensas financeiras, na intenção de denúncia de gestores, e mostraram que a remuneração com ações restritas estava associada às intenções de denúncia na presença de grandes recompensas financeiras, e à relutância quando grandes recompensas não estavam disponíveis, de forma estatisticamente significativa.

As discussões sobre os riscos de agência e mecanismos de denúncias foram constatadas neste estudo, corroborando com a pesquisa de Carpenter, Robbett e Akbar (2018), que identificaram uma maior propensão à denúncia pelos empregados, quando os mesmos possuem participação nos lucros da entidade.

As variáveis demográficas foram testadas para verificar possíveis influências nas intenções de denúncias. Foi realizado o teste de Mann-Whitney para verificar a variável gênero e ocupação (público e privado), mas não foram encontradas significâncias estatísticas nos grupos, bem como no teste de *Kruskal-Wallis* para nível de escolaridade.

### 4.3 Fatores Motivacionais à Denúncia de Fraudes Contábeis

Nesta seção foram apresentadas as respostas às questões que buscaram capturar a percepção dos participantes a respeito das ações do diretor executivo, utilizando uma escala *Likert* (1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente). A Tabela 3 mostra a média de respostas para as questões. Seguindo Near e Miceli, (1995), a intenção de denúncia pode ser motivada por diversos fatores, dentre os quais se destacam cultura, percepção ética, percepções de justiça, moralidade e lealdade.

Na questão que buscou captar a percepção do respondente em relação ao efeito à sua reputação (Q3), nota-se, pela média dos participantes (3,35), que um efeito positivo ou negativo não se constitui um incentivo para denúncia, neste cenário. Este achado não corrobora com a percepção de Liu et al., (2018), de que os empregados podem denunciar com o intuito de obter atenção, promoção e *status*. Quando comparadas as médias dos grupos (G1- 3,5 e G2- 2,9), observa-se uma maior propensão à intenção de denúncia no grupo com estrutura de remuneração variável composta por ações sem restrições, podendo indicar que a remuneração baseada em desempenhos de curto prazo pode estimular a busca por uma boa reputação perante os superiores. Rose, Brink e Norman (2018) corroboram afirmando que os participantes acreditam que a denúncia tem efeito neutro em suas reputações quando as alegações são verdadeiras, mas teria um efeito negativo caso seja falsa.

Tabela 3 - Percepção sobre o efeito na reputação, comportamento moral e materialidade da fraude contábil.

Questão	N = 95 Média (SD)	Escala <i>Likert</i>				
		1	2	3	4	5
Q3	3,35 (1,39)	12	15	24	15	29
Q4	4,38 (0,91)	6	-	10	21	58
Q5	4,49 (0,72)	-	-	13	22	60

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com relação à percepção relacionada ao comportamento moral (Q4) do executivo, a partir do cenário apresentado, observa-se que a média geral dos respondentes (4,38) considerou inadequado a ação do gestor, podendo ser um indicador motivacional à denúncia, uma vez que, indica que não coadunam com a prática executada na organização.

Ao analisar de forma individual os grupos (G1 e G2), observa-se que as médias (4,38 e 4,49), respectivamente, denotam a possibilidade de a percepção moral influenciar a intenção de denúncias dos respondentes. O efeito material da fraude (variável de controle), também se constituiu um fator que pode causar algum efeito na decisão do respondente, tendo uma média geral de 4,49. Isso indica que os participantes da pesquisa consideram que a fraude causa um dano financeiro aos investidores da organização.

Para Call, Kedia & Rajgopal, (2016), a estrutura de remuneração pode ser um estímulo para que o indivíduo possa tomar decisões considerando a moralidade e materialidade do delito com mais rigor, uma vez que sua remuneração pode sofrer variações com a perpetuação da fraude, comprometendo a imagem da entidade perante os investidores e sociedade, tendo efeito direto no valor de mercado das ações.

Na tentativa de identificar a existência de associação entre as variáveis demográficas e os fatores motivacionais à intenção de denúncia, foi realizado o teste Qui-quadrado. Esse teste identificou que o grau de escolaridade e idade dos respondentes estão associados significativamente com percepção moral e a materialidade do delito ( $p=0,000$  e  $p=0,001$ ). Os achados estão alinhados com a percepção de Butler, Serra & Spagnolo (2020), de que a identificação do funcionário com a organização, o entendimento da relevância dos controles, a cultura ética e materialidade do delito, possibilitam uma maior propensão a denunciar casos de ilegalidades e fraudes nas organizações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar o efeito da estrutura de remunerações de executivos, composta por ações restritas, na intenção de denúncia de gestores em casos de fraudes contábeis. Este estudo buscou discutir aspectos relacionados à eficácia dos canais de denúncias, sobretudo, na detecção de fraudes contábeis, ao criar um ambiente para que os empregados se sintam motivados a reportar atos ilegais.

A estrutura de remuneração se constitui uma ferramenta essencial aos sistemas de denúncia nas organizações, pois permite reduzir o conflito de agência que pode desencadear desvios de conduta e fraude. A remuneração variável dos executivos composta a partir de ações sem restrições, aquelas atreladas ao desempenho de curto prazo das organizações, pode ser um fator de desencorajamento à denúncia de atos ilícitos e de estímulo a conflitos de interesse, visto que os gestores podem buscar a maximização de seus ganhos pessoais, podendo ocasionar a ocorrência de fraudes, que, por sua vez, não seriam divulgadas para evitar um efeito negativo no valor de mercado das ações da organização.

Os resultados sugerem que os gestores possuem maior propensão a denunciar fraudes quando remunerados com ações restritas, aquelas que estão atreladas ao desempenho de longo prazo das organizações. Além deste tipo remuneração variável estimular o crescimento do valor de mercado das organizações, a competitividade e a retenção de profissionais qualificados. Os fatores preditivos à denúncia identificados na pesquisa foram a percepção moral dos respondentes e impacto da materialidade o delito, tendo associação com o nível de escolaridade e idade dos respondentes. Por outro lado, os participantes acreditam que a denúncia tem efeito neutro em suas reputações quando as alegações são verdadeiras, mas teria um efeito negativo caso seja falsa.

Torna-se relevante a discussão sobre a eficácia da estrutura de remuneração baseada em ações restritas, uma vez que as organizações estão adotando este tipo de remuneração,

principalmente, para tentar atingir maiores níveis de desempenho financeiro. Portanto, tais reflexões contribuem para que os reguladores, comitês de compensação e investidores adotem estruturas de remuneração que estimulem o comportamento ético, eficiente e honesto nas organizações.

O experimento envolvendo profissionais de contabilidade com vínculos de trabalho efetivo identificou que, dentre os perfis, não foram constatadas diferenças estatisticamente significativas entre a intenção de denúncia nos grupos (segregados como G1 - ações sem restrições de venda e G2 – ações com restrições de venda), mas a idade e a escolaridade se mostraram associadas à intenção de denúncia de fraudes contábeis. Isso denota o entendimento de que os controles e cultura organizacional corroboram com a propensão a denúncia.

O estudo vem contribuir com as discussões acerca dos aspectos relacionados à busca pela redução dos impactos do problema de agência, por meio de planos de remuneração variável a partir de ações restritas, que não estejam interligadas ao desempenho de curto prazo da organização, mas a estratégias de longo prazo. Aliado a isso, no Brasil, se desenrolam ações no combate a questões relacionadas à fraude e a responsabilização de empresas, tornando propício o desenvolvimento de pesquisas que objetivem o conhecimento mais detalhado dos sistemas de denúncias e dos requisitos para sua eficácia na dissuasão do comportamento antiético e regulamentação nas organizações.

A pesquisa possui limitações inerentes à metodologia adota, em relação ao tamanho da amostra, que não permite a generalização dos resultados. Como sugestões de pesquisas futuras sugere-se o estudo da influência de outras formas de remuneração na intenção de denúncia em casos de fraudes contábeis, como as recompensas financeiras, por exemplo, e a ampliação da amostra para todo o Brasil. Além disso, pode-se replicar o estudo com a adoção do canal de denúncia externo e recompensas financeiras no setor público.

## REFERÊNCIAS

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. AMGH Editora.
- ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS. (ACFE). 2020. *Report to the nations 2018* - Global study on occupational fraud and abuse. Disponível em <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2020/>. Acesso em 29 de julho de 2020.
- Bartuli, J., Mir Djawadi, B., & Fahr, R. (2016). Business ethics in organizations: An experimental examination of whistleblowing and personality.
- Bebchuk, L. A., & Fried, J. M. (2010). Paying for long-term performance. *University of Pennsylvania Law Review*, 1915-1959.
- Bhagat, S., & Romano, R. (2009). Reforming executive compensation: Focusing and committing to the long-term. *Yale J. on Reg.*, 26, 359 – 372.
- Bowen, R. M., Call, A. C., & Rajgopal, S. (2010). Whistle-blowing: Target firm characteristics and economic consequences. *The Accounting Review*, 85(4), 1239-1271.
- Butler, J. V., Serra, D., & Spagnolo, G. (2020). Motivating whistleblowers. *Management Science*, 66(2), 605-621.
- Call, A. C., Kedia, S., & Rajgopal, S. (2016). Rank and file employees and the discovery of misreporting: The role of stock options. *Journal of Accounting and Economics*, 62(2-3), 277-300.
- Carpenter, J., Robbett, A., & Akbar, P. A. (2018). Profit sharing and peer reporting. *Management Science*, 64(9), 4261-4276.

- Choe, C., & Yin, X. (2006). Should executive stock options be abandoned? *Australian Journal of Management*, 31(2), 163-179.
- Dworkin, T. M., & Baucus, M. S. (1998). Internal vs. external whistleblowers: A comparison of whistleblowing processes. *Journal of business ethics*, 17(12), 1281-1298.
- Ellig, Bruce R. (2007). *The Complete Guide to Executive Compensation.*: McGraw-Hill.
- Firth, M., Tam, M., & Tang, M. (1999). The determinants of top management pay. *Omega*, 27(6), 617-635.
- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2003). *Education Research: An introduction*. 7<sup>a</sup> ed. White Plains, New York, England: Longman Publishing.
- Gao, J., Greenberg, R., & Wong-On-Wing, B. (2015). Whistleblowing intentions of lower-level employees: The effect of reporting channel, bystanders, and wrongdoer power status. *Journal of Business Ethics*, 126(1), 85-99.
- Healy, P. M., & Wahlen, J. M. (1999). A review of the earnings management literature and its implications for standard setting. *Accounting horizons*, 13(4), 365-383.
- Jalilvand, M. R., Nasrolahi Vosta, S., & Yasini, A. (2017). Motivational Antecedents of Whistleblowing in Iranian Public Service Organizations. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(2), 385-408.
- 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.
- Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1990). CEO incentives: It's not how much you pay, but how. 3(3), 138-153.
- Kaplan, S. E., Pany, K., Samuels, J. A., & Zhang, J. (2009). An examination of the effects of procedural safeguards on intentions to anonymously report fraud. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 28(2), 273-288.
- Kerlinger, F. N. (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. Epu.
- Latane, B., & Darley, J. M. (1968). Group inhibition of bystander intervention in emergencies. *Journal of personality and social psychology*, 10(3), 215.
- Liu, Y., Zhao, S., Li, R., Zhou, L., & Tian, F. (2018). The relationship between organizational identification and internal whistle-blowing: the joint moderating effects of perceived ethical climate and proactive personality. *Review of Managerial Science*, 12(1), 113-134.
- Mechtenberg, L., Muehlheusser, G., & Roider, A. (2020). Whistleblower Protection: Theory and Experimental Evidence. *European Economic Review*, 103447.
- MENK, K. B. (2011). *The impact of materiality, personal traits, and ethical position on whistleblowing intentions*. Virginia Commonwealth University (Doctoral dissertation, Tese (Doutorado em Filosofia em Negócios), Richmond).
- Murphy, K. J. (2013). Executive compensation: Where we are, and how we got there. In *Handbook of the Economics of Finance* (Vol. 2, pp. 211-356). Elsevier.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1995). Whistle-blowing: Myth and reality. *Journal of management*, 22(3), 507-526.
- Oktem, M. K., & Shahbazi, G. (2012). Attitudes toward different forms of whistleblowing in Turkey and Iran. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(7), 945-951.

- Park, H., & Blenkinsopp, J. (2009). Whistleblowing as planned behavior—A survey of South Korean police officers. *Journal of business ethics*, 85(4), 545-556.
- Reuben, E., & Stephenson, M. (2013). Nobody likes a rat: On the willingness to report lies and the consequences thereof. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 93, 384-391.
- Rissatti, J. C., de Souza, J. A. S., & Borba, J. A. (2019). O que Informam os Formulários de Referência sobre as Características e Remuneração de Executivos? *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 14(1), 54-75.
- Rose, J. M., Brink, A. G., & Norman, C. S. (2018). The effects of compensation structures and monetary rewards on managers' decisions to blow the whistle. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 853-862.
- Sarbanes-Oxley Act: Evidence from Internal Audit Outsourcing. (2002). *Accounting Review*, 82(4), 803-835. AICPA, American institute of CPA.
- Souza, R. J., Rissatti, J. C., Borba, J. A., & Lunkes, R. J. (2019). REMUNERAÇÃO DE EXECUTIVOS E INDICADORES DE DESEMPENHO: BRASIL VERSUS EUA. *Revista Mineira de Contabilidade*, 20(2), 5-19.
- Wells, J. T. (2008). *Principles of fraud examination*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Zhang, J., Chiu, R., & Wei, L. (2009). Decision-making process of internal whistleblowing behavior in China: Empirical evidence and implications. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 25-41.