

## DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIO DOS GERENTES E OS FATORES COMPORTAMENTAIS: ESTUDO DE CASO

### *MANAGER'S BUDGET PERFORMANCE AND BEHAVIORAL FACTORS: A CASE STUDY*

Recebido em 10.09.2013 | Aceite final em 03.06.2014 |

Nota: este artigo foi aceito pelo Editor Jorge Eduardo Scarpin e passou por uma avaliação *double blind review*

A reprodução dos artigos, total ou parcial, pode ser feita desde que citada a fonte.

ALEXANDRE CORRÊA DOS SANTOS,

Mestre em Ciências Contábeis | Universidade Regional de Blumenau | Rua Antonio da Veiga, 140 | Sala D 202 | Blumenau-SC | Brasil | CEP 89012-900 | Telefone (+5547) 3321-0939 | E-mail: alexandre@viawork.com.br |

CARLOS EDUARDO FACIN LAVARDA

Doutor em Contabilidade | Universitat de Valencia | Professor do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis | Universidade Regional de Blumenau | Rua Antonio da Veiga, 140 | Sala D 202 | Blumenau-SC | Brasil | CEP 89012-900 | Telefone (+5547) 3321-0939 | E-mail: clavarda@furb.br |

### RESUMO

O objetivo da pesquisa é verificar como o desempenho orçamentário dos gerentes de nível hierárquico médio se relaciona com os fatores comportamentais: participação, estilo de liderança e satisfação. A pesquisa é descritiva em relação a seu objetivo; quanto aos procedimentos, estudo de caso; e, em relação à abordagem do problema, é qualitativa. Os resultados sugerem que ocorre a participação orçamentária de forma limitada na fase de coleta de dados; em relação à satisfação orçamentária ocorre pelo alcance de objetivos departamentais; quanto ao estilo de liderança, é afetado pela ausência de *feedback* e centralização em pontos negativos do gerente. Por último, observou-se que o desempenho orçamentário está focado no controle de custos e ocorre quando as metas orçamentárias são alcançadas dentro das previsões estabelecidas, com o menor nível de variação negativa possível.

**Palavras-chave:** Participação Orçamentária. Estilo de Liderança. Satisfação Orçamentária. Desempenho Orçamentário.

### ABSTRACT

The objective of the research is to see how middle-level managers' budget performance is related to behavioral factors: participation, leadership style and satisfaction. The research is descriptive in relation to its goal; regarding procedures, case study; and related to the approach of the problem, it is qualitative. The results suggest that budget participation occurs to a limited

extent at the stage of data collection. Regarding budget satisfaction, it occurs by performing departmental goals; in relation to leadership style, is affected by the absence of feedback and centering on negative points from manager. Finally, it was observed that performance budgeting is focused on cost control and occurs when the goals are achieved within budget forecasts made at the lowest level possible negative variation.

**Keywords:** Budget Participation. Leadership Style. Budget Satisfaction. Budget Performance.

## 1. INTRODUÇÃO

O orçamento é um dos temas mais extensivamente pesquisados na linha de contabilidade gerencial e tem sido estudado a partir das perspectivas teóricas da economia, psicologia e sociologia (COVALESKI *et al.*, 2006). No campo acadêmico, a linha de estudos que investiga os aspectos comportamentais relacionados ao orçamento é a chamada *Behavioral Accounting Research*, que Hofstetd e Kinard (1970) definem como o estudo do comportamento de contadores ou o comportamento de não contadores e a influência que sofrem das funções da contabilidade e seus relatórios. Neste contexto, diversos estudos internacionais buscaram estudar a relação entre as variáveis interpessoais e o controle orçamentário (DECOSTER; FERTAKIS, 1968; FORAN; DECOSTER, 1974; HOPWOOD, 1974; SWIERINGA; MONCUR, 1972, 1975).

Porém, a pesquisa comportamental frequentemente apresenta problemas difíceis de medir, pois as variáveis podem não ser quantificáveis, existindo também dificuldade para o desenvolvimento e validação dos instrumentos de medição (COLLINS, 1978). Além do aspecto comportamental abordado nas pesquisas orçamentárias, Fauré e Rouleau (2011) enfatizam que o orçamento representa também um relevante sistema de controle gerencial, por meio do qual se pode analisar a competência de contadores e gerentes de nível hierárquico médio, pois estes desempenham importante papel mediador por meio das fronteiras organizacionais na implementação de estratégias (ROULEAU; BALOGUN, 2011).

Dentre as variáveis relacionadas ao orçamento existentes na literatura, o presente estudo foca na investigação da participação orçamentária (SHIELDS; SHIELDS, 1998); no estudo do estilo de liderança, sendo consequente, grande parte, das divergências entre os trabalhos de Hopwood (1972) e Otley (1978); da satisfação, que Livingstone, Roberts e Chonko (1995) analisam sob um contexto genérico, definindo-a como um estado emocional positivo ou agradável que resulta da autoavaliação de experiências, porém, Otley (1978) sugere que, na definição do orçamento, se os gestores entendem que o orçamento é realístico e atingível, são suscetíveis a motivarem-se e cumprirem as metas orçadas, neste cenário, a satisfação dos gerentes com seus superiores leva a um maior esforço para alcançar os objetivos orçamentais. Por último, a variável desempenho orçamentário é abordada nesta pesquisa, como o grau em que os gerentes de departamentos alcançam os objetivos orçamentários (KENIS, 1979; MAIGA, 2006). Nesta linha de entendimento, esta pesquisa concentra-se em analisar o desempenho relacionado à atividade orçamentária, que será delineado na sequência do trabalho.

O problema de pesquisa emerge dos conflitos teóricos existentes na literatura em relação ao efeito de variáveis comportamentais no desempenho orçamentário, ou seja, na busca de respostas para os efeitos empíricos destas variáveis sobre o desempenho orçamentário dos gerentes de nível hierárquico médio. Esta linha de estudos é sugerida por Sivabalan, Booth, Malmi e Brown (2009), que afirmam que os três principais *constructos*-chave da avaliação de desempenho usados na pesquisa orçamentária são o estilo de liderança, a participação orçamentária e o uso do orçamento para avaliação formal de desempenho nas unidades de negócio.

Neste contexto, a presente pesquisa explora essa lacuna, e busca investigar por meio de um estudo de caso orçamentário, algumas variáveis comportamentais, que relacionadas à ferramenta orçamento, pode contribuir para explicar o desempenho dos gestores. Mediante o contexto apresentado, levanta-

se a seguinte questão orientadora: Quais os efeitos empíricos da relação entre o desempenho orçamentário e os fatores comportamentais: participação, estilo de liderança e satisfação? A pesquisa tem por objetivo verificar como o desempenho orçamentário dos gerentes de nível hierárquico médio é afetado pelos fatores comportamentais: participação, estilo de liderança e satisfação.

O estudo é justificado pela importância empírica em se compreender a funcionalidade potencial dos orçamentos a nível individual sobre as atitudes contemporâneas dos gerentes e sobre a avaliação de desempenho baseada estritamente em medidas contábeis de desempenho (MARGINSON; OGDEN, 2005). Neste contexto, a pesquisa diferencia-se das demais, seja na literatura nacional ou internacional, pelo seu enfoque qualitativo e dedutivo, que para Noeverman, Koene e Williams (2005), este campo de estudos sugere a necessidade de estudos de campo em profundidade qualitativa dentro de organizações individuais ao invés de pesquisa quantitativa do tipo *Survey*.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste elemento textual serão apresentadas as seções que compõe o marco teórico da pesquisa, inicialmente mostrando estudos anteriores no campo orçamentário; em seguida abordando aspectos conceituais ligados ao orçamento empresarial; na sequência, terão lugar seções que exploram os fatores comportamentais: desempenho orçamentário do gerente, participação orçamentária, estilo de liderança e por fim a satisfação orçamentária.

### 2.1 ESTUDOS ANTERIORES

Os estudos internacionais ligados à corrente comportamental de estudos orçamentários tiveram seu impulso no trabalho de Argyris (1952), cuja pesquisa resultou em evidências qualitativas de que o orçamento pode afetar o comportamento dos empregados e seu estado mental. A partir de então diversas pesquisas passaram a investigar os efeitos do orçamento nos indivíduos e a interação dos indivíduos com o orçamento e suas variáveis.

Em relação à participação orçamentária, Milani (1975), utilizando o método estatístico *T-Test*, encontrou uma relação estatística significativa entre participação e atitude no trabalho; contudo, apesar de existente, não encontrou relação consistente entre participação orçamentária e o desempenho. Um estudo de Kenis (1979), utilizando-se do método estatístico de Regressão, dos testes de significância *T-Test* e *F-Values*, revela que a participação orçamentária tende a melhorar o desempenho orçamentário dos gerentes participantes do orçamento.

Por sua vez, Brownell (1982c) encontrou resultados que mostram que a relação entre desempenho e participação orçamentária é moderada por variáveis internas do indivíduo relacionadas ao controle. Nesta linha, indivíduos que sentem que estão no controle de seus próprios destinos parecem mais satisfeitos com o trabalho e desempenham melhor sob condições de alta participação. Por outro lado, indivíduos que atribuem os resultados de suas ações à chance, sorte ou destino são mais satisfeitos com o trabalho e apresentam melhor desempenho em condições de baixa participação.

Em um contexto mais abrangente de desempenho gerencial, a pesquisa de Brownell e McInnes (1986) sugere que a participação orçamentária e o desempenho são significativa e positivamente relacionados. Mais recentemente, pesquisas que relacionam participação orçamentária e desempenho dos gestores continuam sendo elaboradas, enfatizando as divergências teóricas ainda existentes sobre sua relação com o desempenho (SEAMAN; LANDRY JUNIOR; WILLIAMS, 2000; MAIGA; JACOBS, 2007).

Com base em uma concepção mais atual de liderança (*post* 1970), Adler e Reid (2008) pesquisaram gestores de nível hierárquico médio de uma indústria da Nova Zelândia, e, verificaram, em comparação com estudos mais recentes, que as relações entre participação orçamentária e desempenho, ao invés de mostrarem-se como complexas e interativas, são aparentemente de natureza muito mais simples e independente. Todavia, Prummer *et al.* (2011) enfatizam que, enquanto o papel informativo da participação orçamentária no aprimoramento do desempenho do subordinado está estabelecido, os

resultados relativos às reduções na assimetria de informação e os efeitos motivacionais da participação orçamentária permanecem ambíguos.

Pesquisas sobre estilo de liderança tiveram grande impulso a partir do resultado contraditório dos estudos de Hopwood (1972) e Otley (1978), em que o primeiro sugeriu que um estilo de liderança restrito ao orçamento é positivamente relacionado à tensão dos subordinados no trabalho, o que também afetaria negativamente o desempenho dos subordinados, e o segundo encontrou evidências contrárias. A partir de então, outras pesquisas buscaram entender/solucionar esta contradição. A pesquisa de Johnson (1970) estabeleceu três categorias de estilo de liderança, em que o líder pode utilizar uma combinação de três estilos básicos de liderança: (i) o estilo positivo, que estimula um bom desempenho, oferecendo encorajamento, elogios e outras formas de apoio; (ii) o estilo avançado, que oferece oportunidades avançadas àqueles que possuem um bom desempenho; e (iii) estilo punitivo, que oferece punição para “mau desempenho” com repressão, corte nos benefícios (COLLINS; MUNTER; FINN, 1987).

O trabalho de Brownell e Dunk (1991) reanalisou um estudo de Brownell e Hirst (1986). No trabalho primário, foi levantada a hipótese de que a participação orçamentária e o estilo de liderança são alinhados apenas em situações em que a incerteza na tarefa era baixa. Com o fator desempenho gerencial como critério, Brownell e Hirst (1986) foram incapazes de encontrar apoio para a hipótese. Apesar do elevado número de pesquisas sobre estilo de liderança, os estudos são dispersos e contraditórios, em consequência, Vagneur e Peiperl (2000) elencaram estudos que testaram a associação entre estilo de liderança e desempenho. O trabalho dos autores é relevante, pois reúne a literatura orçamentária até então dispersa, possibilitando conhecer o tipo de estudo realizado, a amostra obtida e a associação encontrada entre as variáveis.

Para Noeverman, Koene e Williams (2005), a preocupação de pesquisa reside nas dimensões do estilo de liderança, e citam duas dimensões que necessitam de atenção em futuras pesquisas, sendo que a primeira dimensão está relacionada ao foco de avaliação do superior, por exemplo: orçamentos, metas de curto e longo prazo e outras metas quantitativas. A segunda dimensão aborda a forma como o superior lida com o processo de avaliação, por exemplo: estilo rígido ou flexível. Com o intuito de investigar os efeitos comportamentais do estilo de avaliação, relacionando também medidas de desempenho não financeiras, Sholihin, Pike e Mangena (2010) afirmam que seu estudo vai além da maioria dos estudos anteriores, pois não está relacionado unicamente à medidas contábeis financeiras de desempenho.

Por último, à satisfação orçamentária está relacionada estritamente às implicações comportamentais dos indivíduos em relação ao orçamento. Esta linha de estudos teve sua expansão a partir do trabalho de Argyris (1952), que levantou problemas de ordem comportamental entre as pessoas e o orçamento. A partir de então, Hofstede (1967) focou a motivação gerencial e os aspectos de controle do orçamento. Após extensa revisão, Seaman e Williams (2002) explicam que, os estudos de base elaborados por DeCoster e Fertakis (1968), Swieringa e Moncur (1975) e Bruns e Waterhouse (1975) desenvolveram dez dimensões de comportamentos relacionados ao orçamento. Estas dimensões de comportamento, posteriormente, têm sido utilizadas em diversas combinações para examinar as relações entre o contexto organizacional, de desempenho individual e organizacional, e os sistemas de controle orçamentário.

No Brasil, o foco dos estudos orçamentários é pulverizado e mescla trabalhos da linha tradicional do orçamento, e são incluídas, em outra frente, pesquisas que abordam aspectos alternativos de utilização do orçamento, a exemplo os estudos de Pandolfi Jr., Nakamura *et al.* (2005), Lopes e Blaschek (2005), Vanzella e Lunkes (2006), Bornia e Lunkes (2007), Costa, Moritz e Machado (2007), Frezatti *et al.* (2010). Mais recentemente, o trabalho de Espejo *et al.* (2009) aponta uma corrente de pesquisas em contabilidade gerencial (GUERREIRO; FREZATTI; CASADO, 2006; REIS; PEREIRA, 2007; SANTOS; ALMEIDA; CROZATTI, 2007; SOUTES; ZEN, 2005), que estudam o orçamento com base em abordagens organizacionais alternativas à racionalidade econômica.

## 2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Historicamente, Theiss (1937, p. 43) afirma que “o orçamento era usado originalmente na Inglaterra como uma forma de controlar os gastos públicos. Já em 1760, o Chanceler do Tesouro apresentava o orçamento nacional ao Parlamento, no início de cada ano fiscal”. Ainda segundo Theiss (1937, p. 44), “o termo inglês orçamento deriva da palavra em latim ‘bulga’ que significa uma bolsa de couro ou mochila, usada para o transporte de suprimentos de alimentos”.

No Brasil, Lunkes (2007) comenta que o tema orçamento começou a ser estudado a partir de 1940, porém foi pouco utilizado pelas empresas neste período. Somente a partir da década de 70 as empresas brasileiras passaram a utilizá-lo com maior frequência em suas atividades. Para Frezatti (2005), sua utilização e a do planejamento estratégico aparecem entre as práticas gerenciais contábeis das maiores empresas, que mais aderiram às ferramentas.

No entanto, muitas críticas surgiram em relação a disfunções levantadas na utilização tradicional do orçamento. Para Lopes e Blaschek (2007), em geral os problemas estão ligados às ações e omissões dos agentes envolvidos no processo orçamentário, como as atitudes pessoais ligadas à utilização indiscriminada de recursos, conotada como política do “gaste ou perca” e o orçamento incremental, por exemplo. A repercussão dessas críticas levou ao surgimento de outras correntes de pesquisas defensoras de formas de utilização alternativas do orçamento ou mesmo sua extinção. Dentre essas correntes citam-se os estudos relacionados ao orçamento base zero surgidos nas décadas de 60 e 70, que, segundo Atkinson *et al.* (2000), estão ligados à ideologia contrária aos orçamentos incrementais indiscriminados e ao abandono do uso dos valores históricos como base de elaboração do orçamento.

No final da década de 80, impulsionado pelo método de custeio baseado em atividades, o orçamento baseado em atividades surge e caracteriza-se por um plano quantitativo e financeiro que direciona a empresa a fiscalizar atividades e recursos visando atingir objetivos estratégicos (VANZELLA; LUNKES, 2006). No Brasil, além da prática empresarial, a ferramenta orçamento vem ocupando maior espaço nas pesquisas acadêmicas, cuja preocupação evolui de sua abordagem tradicional para uma concepção mais ampla no contexto das práticas gerenciais e estratégicas, no entanto, as pesquisas nesta área ainda estão numa fase embrionária.

## 2.3 DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIO DO GERENTE

Uma parcela relevante de estudos anteriores no campo orçamentário focou mais as consequências disfuncionais dos controles orçamentários no contexto do uso do orçamento para avaliação de desempenho, a seu papel no planejamento operacional e formação de estratégia (HANSEN; VAN DER STEDE, 2004). Nesta fase de expansão dos estudos orçamentários, a literatura sobre orçamento adotou certas proposições que relacionam algumas variáveis ao desempenho dos gerentes.

A utilização formal do orçamento para avaliação do desempenho nas unidades de trabalho, segundo Sivabalan *et al.* (2009), inicialmente, deu-se no trabalho de Swieringa e Moncur (1975) e foi utilizado na sequência em trabalhos como os de Brownell e Merchant (1990), Abernethy e Stoelwinder (1991), Hoque e Hopper (1997). Neste contexto, os dados orçamentários desempenham um importante papel no processo de avaliação, pois podem ser usados para representar padrões de eficácia e eficiência. Quando o desempenho atual é comparado ao orçamento padrão, é possível avaliar certas dimensões do desempenho gerencial (OTLEY, 1978).

Porém, os gerentes são suscetíveis de ser em grande parte interdependentes nas decisões e ações dos outros, se quiserem alcançar seus próprios objetivos (FAURÉ; ROULEAU, 2011), em consequência, podem também arbitrar objetivos orçamentais de acordo com seus próprios objetivos, tais como a qualidade do produto e a política de serviços (DAVILA; WOUTERS, 2005; OTLEY, 1978), por meio da adoção de táticas discricionárias (ROBERTS, 1991).

Contudo, apesar dos problemas comentados, Otley (1978) sugere que, no processo orçamentário, quando os gerentes veem as metas orçamentárias como realísticas e atingíveis, eles estarão

provavelmente motivados a alcançá-las. Nesta perspectiva, Kihn (2011) investigou como *controllers* e gerentes interpretam as metas orçamentárias, e concluiu que o entendimento não é similar para cada pessoa, ou seja, interpretações compartilhadas são evidentes, no entanto, em nível individual, ocorrem variações, interpretações e criação de significados subjetivos, como a criação de objetivos orçamentais oriundos da própria consciência. Embora o entendimento sobre a interpretação das metas orçamentárias pelos gestores seja cercado por interpretações subjetivas, Kenis (1979) afirma que o conhecimento e discussão das metas orçamentárias (*feedforward*) e a informação sobre em que medida essas metas foram alcançadas (*feedback*) fornece aos gestores uma base para a mensuração da eficiência, identificação de problemas e controle de custos.

Na atualidade, as pesquisas convergem que o orçamento é uma ferramenta que compõe uma das dimensões do planejamento estratégico da organização. Frezatti *et al.* (2010) explicam que a análise do desempenho projetado a partir do orçamento gerado permite avaliar o grau de alinhamento deste com o planejamento estratégico da organização, dotando a fase de aprovação do orçamento de uma lógica que integra o orçamento ao planejamento estratégico, fornecendo à organização informações financeiras.

## 2.4 PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

As pesquisas sobre participação orçamentária tiveram sua alavancagem no trabalho de Argyris (1952), que forneceu evidências qualitativas de que o orçamento pode afetar negativamente o estado mental e o comportamento dos empregados. Mais tarde, Swieringa e Moncur (1975) focaram nesta linha de pesquisa e definem que o orçamento participativo refere-se à aplicação de técnicas de gestão participativa para o orçamento, por meio das quais permite aos gerentes participar das decisões na fase de criação do orçamento; desta forma, seu desempenho pode ser avaliado.

Em relação aos motivos pelos quais os gestores de nível superior incentivam a participação orçamentária, Kyj e Parker (2008) investigaram a literatura pertinente e citaram algumas correntes teóricas: (I) a corrente na qual os executivos podem incentivar a participação orçamentária dos subordinados como parte de uma abordagem de liderança caracterizada pela promoção à comunicação aberta e significativa com os subordinados, como exemplo o estudo de Teoria da Liderança; (II) a corrente baseada na Teoria da Agência, em que os executivos promovem a participação orçamentária buscando obter informações privadas retidas por seus subordinados (SHIELDS; SHIELDS, 1998); (III) e a participação incentivada com o objetivo de criar uma atmosfera de justiça e equidade (GREENBERG; BIES; ESKEW, 1991).

A literatura sobre participação orçamentária é ampla e diversa. Vários estudos investigaram os seus benefícios, por exemplo, sua relação com motivação (HOFSTEDE, 1967; KENIS, 1979; MERCHANT, 1981); com satisfação no trabalho (CHENHALL, 1986; HARRISON, 1992); motivação e desempenho gerencial (BROWNELL; MCINNES, 1986; MIA, 1989; MILANI, 1975). Para Frucot e Shearon (1991), enquanto algumas pesquisas têm indicado uma relação positiva entre participação e desempenho (ARGYRIS, 1952; BROWNELL, 1982B; HOFSTEDE, 1967; KENIS, 1979; MERCHANT, 1981; BROWNELL; MCINNES, 1986), outros estudos sugerem uma relação negativa (BRYAN; LOCKE, 1967; CHERRINGTON; CHERRINGTON, 1973).

Objetivando compilar os resultados de pesquisas sobre participação orçamentária, Shields e Shields (1998) reuniram os resultados de 47 estudos que foram publicadas até 1996, e sua pesquisa aponta que o orçamento participativo é mais importante para o planejamento e controle, para o compartilhamento de informações verticais e para a coordenação de tarefas interdependentes entre as subunidades que estão sob condições de assimetria de informação. Em resumo, Shields e Shields (1998) explicam que a participação orçamentária foi um dos temas mais pesquisados na área de contabilidade gerencial nos últimos quarenta anos. Contudo, estudos mostram que a relação entre participação orçamentária e desempenho dos gerentes é menos clara (KYJ; PARKER, 2008). Neste contexto, busca-se investigar a seguinte proposição: P1. O desempenho orçamentário se relaciona com

a participação orçamentária quando os gestores recebem *feedback* periódico.

Todavia, Agbejule e Saarikoski (2006) enfatizam que, embora a participação orçamentária tenha sido um dos temas mais exaustivamente pesquisados na linha comportamental da contabilidade gerencial, surpreendentemente poucas variáveis individuais têm sido pesquisadas em relação à interação dos fatores participação orçamentária e desempenho gerencial. Neste âmbito, a abordagem psicológica de estudos orçamentários começou a modificar a forma das questões sobre os efeitos do orçamento, incluindo variáveis interativas que condicionam os efeitos das variáveis orçamentárias sobre a mente e o comportamento dos indivíduos (COVALESKI *et al.* 2006).

Há uma concordância geral na literatura de que a participação orçamentária pode levar a um efeito positivo sobre o desempenho dos gerentes, Seaman, Landry Junior e Willians (2000). Em decorrência disso pesquisas mais recentes continuam investigando para responder a essa questão, por exemplo, Jermias (2011) e Sandalgaard, Bukh e Poulsen (2011).

## 2.5 ESTILO DE LIDERANÇA

Katz e Kahn (1978) e Hunt e Larsen (1974), citados por Collins, Munter e Finn (1987), explicam que uma vez que as teorias de liderança consideram efeitos atitudinais e comportamentais sobre os subordinados, pode-se esperar uma relação entre estilo de liderança e atitude orçamentária. Nesta linha, a função do orçamento como meio de avaliar o desempenho dos subordinados pelos gestores foi incorporada no período de evolução dos estudos sobre liderança. DeCoster e Fertakis (1968) argumentam que uma abordagem importante para o estudo do comportamento de liderança foi separar as atividades de supervisão entre as relativas ao desempenho profissional e as relacionadas às inter-relações entre superiores e subordinados.

No contexto de supervisão, Sivabalan *et al.* (2009) explicam que a ênfase orçamentária considera o foco dado por uma organização às atividades orçamentárias (HOPWOOD, 1972). Por conseguinte, uma alta ênfase orçamentária pode estar relacionada ao estilo de liderança do gestor, enquanto uma baixa ênfase pode indicar o contrário. Assim, o estilo de liderança pode refletir a extensão em que um líder estrutura seu próprio papel e os de seus subordinados em direção ao alcance dos objetivos (FLEISHMAN; PETERS, 1962), representando a variável mais importante no contexto das questões orçamentárias (KYJ; PARKER, 2008).

Na literatura, diversos estudos utilizam o termo *estilo de liderança* quando se referem à ênfase orçamentária. O motivo deve-se ao fato de que a análise dos itens relacionados ao *constructo* ênfase orçamentária tem um foco forte de avaliação pessoal. Desta forma, o termo utilizado para descrever a medida ênfase orçamentária é *budget evaluative style*, o que pode ser traduzido para estilo de avaliação orçamentária, que está relacionado diretamente ao estilo pessoal do gestor (SIVABALAN *et al.*, 2009). Essa relação do estilo de avaliação pessoal do gerente com as atividades do orçamento, sugere uma função orçamentária, de fornecer um conjunto de resultados desejados, em que os resultados reais podem ser comparados. Na esfera administrativa, esta comparação pode ser usada como uma base para a ação corretiva ou bonificações, portanto, ter uma influência motivacional sobre o desempenho do pessoal (DECOSTER; FERTAKIS, 1968). As ações do gerente, centradas na ênfase orçamentária podem refletir em aumento dos resultados do desempenho orçamentário em bônus, aumentos salariais e promoções, enquanto piores resultados de desempenho orçamentário podem terminar em punição e até perda de emprego (HUANG; CHEM, 2010).

Em um contexto geral, os estudos neste campo sugerem que o estilo de liderança dos superiores tem significativo efeito sobre a atitude dos subordinados em relação ao trabalho e ao desempenho. Nesta linha de estudos, podem-se citar como exemplo as pesquisas de Hopwood (1972), Otley (1978), Brownell (1982b) e Hirst (1983). Assim, Argyris (1952) afirma que a forma como as pessoas manifestam seu interesse no orçamento e a maneira como o utilizam são diretamente relacionadas ao padrão de liderança que utilizavam em sua vida cotidiana, ou seja, quando o perfil é dominador ou agressivo, os gerentes tendem a usar o orçamento da mesma forma dominadora. Desta observação, Argyris (1952)

concluiu que os gerentes utilizam o orçamento como forma de expressar seus próprios padrões de liderança.

Em grande parte das organizações, os gerentes são responsáveis pelos planos táticos departamentais, e como o orçamento empresarial é uma ferramenta que alinha o plano financeiro e estratégico da organização, portanto inserido em todas as áreas da empresa, é utilizado pelos gerentes para fornecer um conjunto de resultados desejados, em que os resultados reais podem ser comparados. Na esfera administrativa, esta comparação pode ser usada como uma base para a ação corretiva e, portanto, ter uma influência motivacional sobre o desempenho do pessoal (DECOSTER; FERTAKIS, 1968). No entanto, tais efeitos comportamentais são contraditórios na pesquisa orçamentária e, a partir da pesquisa de Otley (1978), diversos estudos posteriores buscaram conciliar este viés (BOTTGER; HIRST, 1988; BROWNELL, 1982a; BROWNELL; DUNK, 1991; GOVINDARAJAN, 1984; HIRST, 1981, 1983), contudo não obtiveram êxito.

Diante das divergências apresentadas na literatura orçamentária sobre o efeito do estilo de liderança sobre o desempenho dos indivíduos, apresenta-se a seguinte proposição de pesquisa: P2. O desempenho orçamentário se relaciona com o estilo de liderança apenas nas situações em que o orçamento é utilizado como ferramenta de controle.

Apesar da especial atenção dada aos estudos sobre estilo de liderança, os resultados são inconsistentes e inconclusivos (BASS, 1990). Adler e Reid (2008) relatam que estudos anteriores que investigaram os efeitos do estilo de liderança e da participação orçamentária em pesquisas sobre satisfação e desempenho no trabalho apoiaram-se em concepções dos anos 70 sobre o estilo de liderança. Este fato, segundo os autores, tornou este corpo de investigação incapaz de capitalizar avanços significativos na conceitualização e operacionalização da liderança que ocorreu na década de 1980 e 1990.

## 2.6 SATISFAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

O termo *satisfação* está inserido num contexto amplo e pode compreender a satisfação com o trabalho, com os supervisores, junto aos colegas de trabalho, salários, programas de promoção, políticas da organização, segurança no trabalho e outros aspectos (CHURCHILL JUNIOR; FORD; WALKER, 1979). Corroborando Spector (1997, p. 2), ao comentar que “a satisfação é simplesmente como as pessoas se sentem em relação a seus trabalhos em diferentes aspectos”.

Nesse estudo, o termo *satisfação* refere-se à satisfação geral com o orçamento, que Maiga (2006) descreve como uma das variáveis comportamentais mais frequentemente estudadas na literatura de supervisão que se refere ao uso do orçamento e desempenho, e representa a satisfação cumulativa do gerente de nível hierárquico médio com todos os processos prévios durante a criação do orçamento, bem como na fase de realização do mesmo. Nesta linha, Swieringa e Moncur (1975) utilizam o termo *managers' budget-oriented behaviour*, para referir-se às ações e interações do pessoal de gestão das organizações, que, presumivelmente, são adotadas pela organização no uso do orçamento. O termo sugere que o uso do orçamento pode influenciar o comportamento gerencial, provocando e exigindo o desempenho orçamentário orientado para ações e interações, ou seja, refere-se às atitudes relacionadas ao orçamento, o que pode levar à alocação de recursos e à avaliação de desempenho (SWIERINGA; MONCUR, 1972).

Para a organização, Simon *et al.* (1954) encontraram que certas características do orçamento são importantes determinantes de sua aceitação por seus usuários. Em decorrência, “o processo orçamentário pode ser usado como um meio formal de comunicação de normas organizacionais, valores e comportamentos esperados no que diz respeito às relações interpessoais” (COLLINS, 1978, p. 327). Ao abordar a temática satisfação num contexto abrangente, Riyanto (2010) explica que os gerentes que adotam atitudes positivas em relação a seus empregados e organizações, geralmente têm uma forte ligação emocional com suas atividades e suas empresas, são orgulhosos do que fazem e comprometidos com os objetivos estratégicos da organização. Embora o trabalho de Riyanto (2010)



não tenha pesquisado especificamente as atitudes orçamentárias dos gerentes; no entanto, como afirma Frezatti (2007), esta ferramenta é um dos pilares da gestão, sendo que, na gestão desenvolvida por pessoas, há uma interação que influencia suas atitudes.

Neste contexto, a importância de entender a potencial funcionalidade dos orçamentos em nível individual é evidente na pesquisa empírica contemporânea sobre a atitude dos gerentes de nível hierárquico médio, em especial quando se remete à avaliação de desempenho baseada estritamente em medidas contábeis de desempenho (MARGINSON; OGDEN, 2005). Considerando-se a sugestão de que a forma com que os gerentes usam o orçamento pode influenciar sua eficácia, é importante se aprofundar no conhecimento sobre como os eles utilizam o orçamento, que fatores ou variáveis podem afetar o modo como o usam, ou que consequências ou resultados estão associados à forma como utilizam o orçamento (SWIERINGA; MONCUR, 1972; BRUNS; WATERHOUSE, 1975).

A esse respeito, Maiga (2006) investigou outros trabalhos na literatura que relatam inconclusividade na explicação da relação entre as variáveis, satisfação e desempenho no trabalho, e inferem que a satisfação com o trabalho no que se refere ao orçamento e ao superior imediato é avaliado como uma característica da satisfação orçamentária. Diante da linha de entendimento de Maiga (2006) busca-se analisar a seguinte proposição: P3. O desempenho orçamentário se relaciona com a satisfação orçamentária quando os gestores recebem remunerações financeiras.

Mais recentemente, Seaman e Willians (2002) pesquisaram os métodos utilizados para investigar as dimensões de comportamentos relacionados ao orçamento. Neste estudo, os autores relacionaram, a partir de DeCoster e Fertakis (1968), Swieringa e Moncur (1975), e Bruns e Waterhouse (1975), dez dimensões de comportamentos referentes ao orçamento, que, a partir de então, passaram a ser utilizadas em inúmeras combinações para examinar as relações entre contexto de diferentes organizações, desempenho individual e organizacional e sistemas de controle orçamentário.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi delineada a partir do paradigma construtivista, que segundo Rees (2008), nesta perspectiva a realidade é construída, é dinâmica e contextualizada e não sofre intervenções experimentais e, não há tentativas de controlar as variáveis. Neste contexto, buscou-se pela dedução, a interpretação dos fenômenos que reforçam a credibilidade, a transferibilidade dos achados, a confiança e a confirmação dos resultados obtidos na pesquisa (GUBA; LINCOLN, 1994).

Assim, o estudo não desconsidera o fato consolidado no meio científico, que estudos de casos múltiplos podem melhorar a capacidade externa de generalizações das descobertas (YIN, 2005), porém, aqui o paradigma de pesquisa remete à interpretação da realidade observada, sem a intenção de criar generalizações teóricas. A fim de alcançar os objetivos desta pesquisa, adotou-se, como critério geral, a escolha de uma organização que utilize a ferramenta orçamento empresarial há mais de dois anos; desta forma, buscou-se um processo orçamentário mais consolidado. Durante a triangulação de dados, buscou-se confirmar os achados da pesquisa, como também interpretar os fenômenos verificados na organização. A organização pesquisada está localizada na região sul do Brasil, foi criada em 20 de março de 2003 e atua no mercado brasileiro e argentino no segmento de comercialização de aparelhos rastreadores para veículos, embarcações marítimas e aeronaves; e comunicação satelital. Na organização, a ferramenta orçamento empresarial é utilizada desde o ano de 2007, sendo que nos três anos iniciais o orçamento foi realizado pela diretoria e nos anos seguintes pelos gerentes de departamentos.

Seu quadro de funcionários é composto por um total de 714 colaboradores, e sua estrutura administrativa está em forma de hierarquia linear de comando, conta com 24 departamentos, um quadro de diretoria composto por 7 diretores e 25 gerentes de departamentos. O faturamento bruto no ano de 2011 foi de R\$ 200,33 milhões. Os sujeitos primários da pesquisa são os gerentes de nível hierárquico médio da organização, que são responsáveis por departamentos. Hierarquicamente são subordinados diretamente aos diretores de suas áreas e são superiores de encarregados de

departamentos. No que diz respeito ao orçamento, respondem ao departamento gestor do mesmo.

Inicialmente, foi desenvolvido um roteiro para subsidiar a análise da visão institucional da organização em relação à finalidade do orçamento empresarial (políticas orçamentárias). Este roteiro foi aplicado em entrevista com o diretor administrativo, o diretor presidente e o responsável pela coordenação do orçamento. Sua construção deu-se com base no trabalho de Sivabalan *et al.* (2009) para a questão que remete as razões para as quais a organização utiliza a ferramenta orçamento empresarial.

Em relação às demais questões sobre as políticas orçamentárias, remetem à análise das abordagens de utilização do orçamento no contexto de cada organização. Merchant (1981) comenta que a aplicação do orçamento pode ser diferente, dependendo dos aspectos do contexto corporativo, ou seja, o ambiente em que o orçamento é operado, por exemplo: tamanho, diversidade e grau de descentralização.

A avaliação de desempenho foi estudada utilizando-se da autoavaliação, que, segundo Merchant (1985), é usada não somente porque é fácil de reunir, mas também porque evidências, como as de Heneman (1974), sugerem que ela pode ser mais precisa que classificações por meio da avaliação dos superiores. Para avaliar o desempenho do gerente, Kenis (1979) desenvolveu uma única questão em que o gerente se autoavalia em relação ao cumprimento das metas orçamentárias. A questão consiste na seguinte avaliação: com que frequência o gerente alcança suas metas orçamentárias? No entanto, foi adaptada para atender ao paradigma construtivista adotado neste trabalho.

A fim de melhorar os resultados do presente estudo de caso, no que tange à variável desempenho orçamentário, buscou-se, no trabalho de Dunk (1993), outras questões para compor o questionário sobre o tema. Em seguida, para mensurar o grau de participação orçamentária, adaptou-se o instrumento criado por Milani (1975). Em relação ao estilo de liderança, Johnson (1970) desenvolveu um questionário, em que o líder utiliza uma combinação de três estilos básicos de liderança: (i) o estilo positivo; (ii) o estilo avançado e (iii) o estilo punitivo (COLLINS *et al.*, 1987).

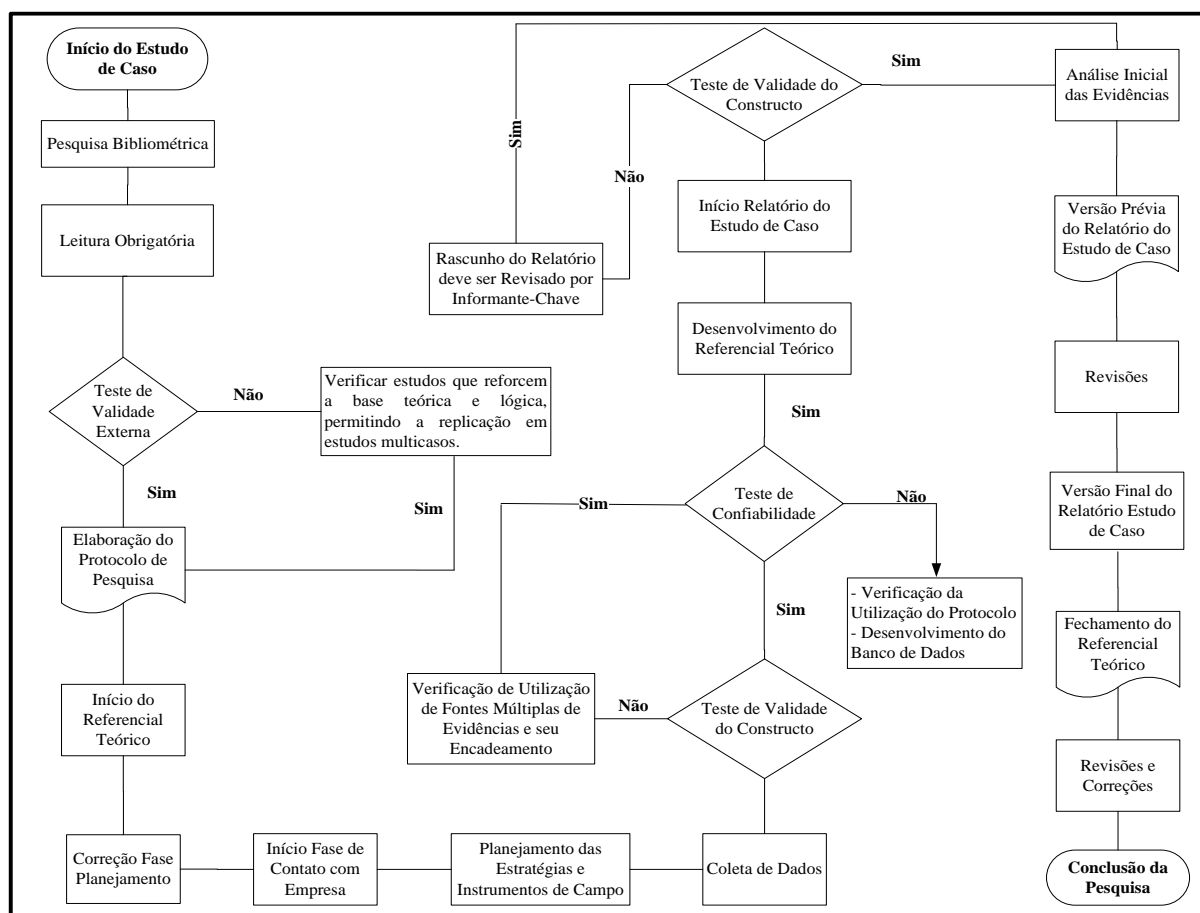
O instrumento que mensura a satisfação orçamentária foi adaptado de Collins (1978) e foi aplicado de forma a coletar respostas pessoas dos gestores, para a formulação de inferências na pesquisa. Embora o referencial teórico da pesquisa, no que se refere à satisfação orçamentária, tenha se baseado no trabalho de Maiga (2006), foi adotado para a coleta de dados da pesquisa o instrumento de Collins (1978), pois é mais abrangente na análise da relação do gerente com o orçamento.

### 3.1 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A Figura 1 detalha a trajetória deste estudo, ou seja, mostra as etapas que compõem o processo da pesquisa, embora dispensável neste tipo de pesquisa, auxilia nas validações necessárias, visando melhor confiança nos resultados e organização das inferências.

A área comportamental de estudos orçamentários é complexa, fato este que pode ser comprovado pelos conflitos teóricos expostos neste trabalho. Uma das limitações desta pesquisa é refletida no número limitado de categorias comportamentais estudadas, o que pode não abranger todas as dimensões dos efeitos sobre o desempenho orçamentário do gerente.

Outro fator limitador da pesquisa refere-se ao tempo de utilização da ferramenta orçamento empresarial na organização pesquisada. Com base nos dados da pesquisa, constatou-se a utilização a partir do ano de 2007. Em consequência, por ser um processo ainda jovem, pode estar suscetível a um maior número de disfunções. Por último, embora o termo *gerentes de nível hierárquico médio* represente os indivíduos que estão no nível intermediário (gerencial) da organização, seu nível de responsabilidade pode ser diferente, refletindo percepções distintas do processo orçamentário.



**Figura 1:** Trajetória da pesquisa

Fonte: Adaptado de Yin (2005).

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O relatório do presente estudo inicia-se com a seção análise inicial do caso, que objetiva conhecer o resumo histórico da organização e os acontecimentos relevantes que afetaram o seu desenvolvimento. Na sequência, foram criadas seções específicas para a análise individual de cada categoria de análise, que são: desempenho orçamentário; participação orçamentária; estilo de liderança; e satisfação orçamentária. Por fim, a seção denominada Análise das Proposições da Pesquisa analisa as proposições da pesquisa frente aos achados do estudo de caso.

### 4.1 ANÁLISE INICIAL DO CASO

Este relatório preliminar foi desenvolvido para servir como suporte para a fase de coleta de dados e a construção de inferências. Os dados foram extraídos de entrevista realizada junto à diretoria administrativo-financeira da organização. A organização iniciou suas atividades no ano de 2003, comercializando rastreadores satelitais para caminhões. Nos três últimos anos, a organização passou por um período de importante desenvolvimento e crescimento. Foi agregada ao rol de produtos da empresa a comercialização de produtos de comunicação para áreas remotas e de telecomunicação via satélite. Em relação ao *market share*, a organização, que, no ano de 2003, detinha menos de 1% de participação nacional em seu mercado de atuação, hoje possui 20%.

Especificamente nos dois últimos anos, a organização experimenta um período positivo de crescimento de vendas e ganho de mercado. Em consequência, buscando manter uma estrutura

administrativa adequada e sustentável, a empresa reorganizou toda a estrutura funcional por meio de um trabalho de Organização e Métodos.

Na fase de triangulação de dados, em reunião com a diretoria no dia 14/06/2012, foi perguntado ao diretor administrativo sobre o papel do orçamento na organização na atualidade; a resposta deu-se nos seguintes termos:

*A ferramenta orçamento empresarial apoia a tomada de decisões, possibilita mensurar e comparar o desempenho de áreas e permite realizar ajustes necessários, auxilia no planejamento e permite o levantamento de indicadores de qualidade administrativa da empresa.*

Atualmente, a empresa ocupa a segunda posição no mercado nacional em número de clientes, tendo seus aparelhos instalados em torno de 100.000 caminhões, e a primeira posição em número de equipamentos vendidos mensalmente, em torno de 1.600 a 2.000 unidades.

Em entrevista realizada com o diretor administrativo/financeiro da organização, foi-lhe perguntado sobre a importância do orçamento para a organização, ou seja, buscou-se explorar a subcategoria “importância do orçamento”, contida no instrumento sobre as políticas orçamentárias. Sua opinião em relação aos motivos para utilizar o orçamento foi a seguinte:

*A razão por que utilizamos a ferramenta orçamento, basicamente, é a facilidade que a mesma oferece na obtenção dos resultados da empresa, ajudando a entender e acompanhar a projeção de crescimento, e o desempenho de áreas específicas, ou seja, facilidade de fixar custos ou acompanhar custos por área.*

Ao confrontar-se a resposta do diretor ao item políticas orçamentárias do *constructo da pesquisa*, denota-se que a afirmação remete a duas finalidades básicas de utilizações do orçamento, levantadas por Hansen e Van der Stede (2004), que são o planejamento operacional e a avaliação de desempenho. Essas razões, segundo os autores, são operacionais e estão focadas no curto prazo.

## 4.2 DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIO

Na fase de coleta de dados, foi perguntado ao diretor administrativo da organização sobre o tipo de influência que a organização espera que o orçamento exerça sobre o desempenho orçamentário dos gerentes de nível hierárquico médio. Sua resposta deu-se nos seguintes termos:

*Que gere o compromisso com as metas da empresa, que, de forma particular, cada gerente sinta que seu departamento é uma empresa e que tem que apresentar resultados, que gere a integração dos departamentos da empresa fazendo a mesma tornar-se, apesar de muitos departamentos, um grupo ajustado às realidades do mercado.*

O discurso institucional da empresa em relação ao desempenho orçamentário revela a preocupação com o cumprimento de metas, a integração dos departamentos e o consequente alcance dos resultados. Neste ponto, não se observou uma relação significativa entre o discurso institucional e a prática orçamentária, pois embora se constatou que os gerentes de departamentos estão preocupados com o desempenho de seu departamento, porém, em relação à integração departamental, não se ajusta à realidade, pois as metas orçamentárias são departamentais, e os resultados não são compartilhados ou comparados aos demais departamentos.

Este colapso constatado entre o discurso institucional e a prática gerencial pode ser creditado à utilização do orçamento apenas como meio de controle gerencial e não como ferramenta estratégica. Neste contexto, pode-se inferir que quando o orçamento é utilizado apenas para fins de controle, na verdade ele está sendo subutilizado, ou seja, o nível institucional da organização ou desconhece o potencial de sua adoção ou, apenas quer manter controle de custos, limitando o conhecimento dos gestores acerca de questões estratégicas da organização. Em consequência, a

preocupação preponderante de cada gerente com os resultados de seu departamento pode concentrar-se nos objetivos departamentais/pessoais, em detrimento dos objetivos institucionais. Esta inferência foi triangulada no dia 14/06/2012, quando foi apresentada à diretoria da organização, que confirmou a mesma, justificando que,

*Estrategicamente, a organização não divulga informações estratégico-globais aos gerentes, pois poderia gerar mais pontos negativos a positivos; em consequência, os gerentes poderiam realizar comparações, podendo levar a desmotivação ou conflitos de interesse.*

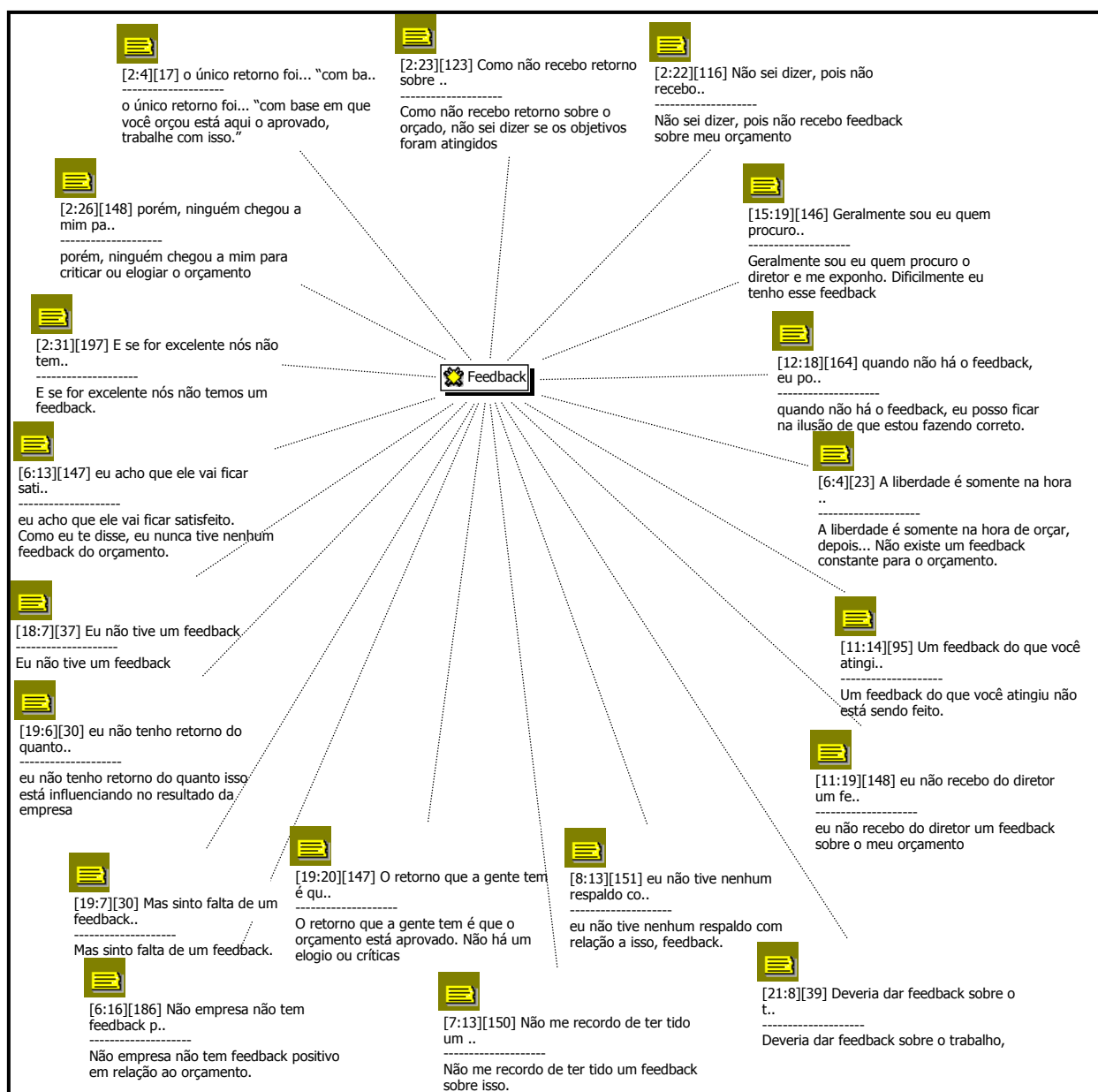
Diante do contexto observado na organização, é possível sugerir que o modelo de avaliação de desempenho orçamentário é centralizado no desempenho departamental e, que o desempenho orçamentário é alcançado quando as metas orçamentárias são alcançadas com o menor índice de variação negativa possível.

Verificou-se na organização, que o desempenho dos gerentes é afetado pela variável *feedback*, que alguns gerentes atribuíram como prejudicial à construção de um parâmetro de desempenho pessoal. Apenas como exemplo de diversas opiniões congruentes, o gerente 19 comenta “O retorno que a gente tem é que o orçamento está aprovado, não há um elogio ou críticas”, o gerente 2 comenta “Como não recebo retorno sobre o orçado, não sei dizer se os objetivos foram atingidos”, o gerente 11 comenta “Eu não recebo do diretor um *feedback* sobre o meu orçamento” e o gerente 12 comenta “Quando não há o *feedback*, eu posso ficar na ilusão de que estou fazendo correto”.

Na fase de triangulação de dados, em reunião do dia 16/06/2012, o diretor administrativo da organização relatou que, “em relação ao *feedback*, enquanto política da organização, não existe – a organização não realiza esse trabalho da forma como os gerentes desejam porque os mesmos não têm visão global dos negócios da organização, somente de sua área de atuação”.

Denota-se aqui, por meio da análise do discurso dos agentes envolvidos no orçamento, que é possível que o desempenho orçamentário seja melhorado com a utilização do *feedback* periódico, ou seja, pela atenção dada pela alta administração aos resultados orçamentários alcançados pelos gerentes e a adoção do diálogo recíproco. Isto corrobora os resultados da pesquisa de Kim e Hamner (1976) que encontrou evidências de que o *feedback* avaliativo e não avaliativo pode melhorar o desempenho em relação a somente a definição de objetivos.

Essa teoria pode ser confirmada pela análise da Figura 2, cuja fala dos gestores 2; 12; 11 e 19 denotam que estão incertos em relação a seus resultados e os resultados esperados pela organização.

**Figura 2: Feedback no processo orçamentário**

Fonte: Dados da pesquisa

### 4.3 PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Na organização, a participação orçamentária foi observada em maior escala na fase de coleta de dados orçamentários, ou seja, quando o gerente está realizando suas análises iniciais, contudo, é desprovida de formalização quanto aos objetivos institucionais e de parâmetros para que os gerentes possam elaborar as metas. Embora seja responsável por levantar todas as previsões, o gerente não participa diretamente das decisões de aprovação. Tal inferência pode ser comprovada na fala do gerente 4, que afirma *"simplesmente você planeja o próximo ano inteiro, fecha e a diretoria faz as aprovações, rejeições e cortes que julgam necessário"* e também na fala do gerente 2, quando afirma *"não foi informada nenhuma política ou regra, foi falado para nos basearmos em nossas necessidades"*.

Mediante o nível de participação expressado nos comentários dos gestores entrevistados e comparando-se com a subcategoria "forma de participação", pode-se inferir que a participação é do tipo limitada no processo orçamentário (SWIERINGA; MONCUR, 1975). A inferência anterior foi

confirmada na triangulação de dados, em que o diretor administrativo afirma que, *“a empresa optou por não abrir o resultado global para todos os gerentes; dessa forma, a participação do gerente fica limitada e as políticas globais não são divulgadas a todos”*.

Em relação à influência que julgam ter sobre o orçamento finalmente aprovado, a questão de pesquisa que originou a resposta foi: Comente sobre a influência que acredita que teve no orçamento finalmente aprovado. Quais foram suas contribuições: Qual sua motivação pessoal? Neste contexto, o gerente 7 comenta que *“a influência é no limite de gastos imposto, no que eu posso utilizar ou não. A contribuição que estou dando para a empresa, minha responsabilidade para não extrapolar gastos e não trazer prejuízos, de ajudar nesse sentido”*. O gerente 10 comenta que *“na área financeira você é um reflexo do resultado positivo ou negativo da empresa”*.

A resposta dada pelos gerentes revela, de forma geral, a preocupação com o controle de custos. A título de exemplo os gerentes 7 e 10 fazem menção à influência financeira que os gerentes têm na organização.

Há uma lacuna evidente em relação ao conceito de participação, quando se confronta o nível institucional e o nível gerencial na organização. Este fato pode comprometer o processo orçamentário das organizações, pois, poderá incentivar a desmotivação em participar de um processo em que as regras já estão definidas, ou seja, o gestor permanecerá constantemente “vigiado” quanto às suas ideias e sua real contribuição no processo orçamentário.

#### 4.4 ESTILO DE LIDERANÇA

Em entrevista realizada com o diretor administrativo da empresa, foi-lhe solicitado para comentar sobre as macropolíticas orçamentárias da organização. Sua resposta foi a seguinte:

*A política orçamentária da organização está baseada no acompanhamento mensal de resultados. Quando um departamento não atinge a meta orçamentária, o gerente da área tem que justificar o motivo, e o diretor da área responde ou explica o motivo em reunião de diretoria específica para o orçamento, que acontece uma vez ao mês.*

Denota-se, pela fala do diretor, que a visão institucional é voltada para o controle de metas e que o estilo de liderança está centrado nos pontos não alcançados pelos gerentes de nível hierárquico médio. Não há uma política voltada para o reconhecimento ou recompensas pelo cumprimento das metas, ou seja, os fatores e/ou reflexos motivacionais não estão sendo considerados (entrevista com o diretor administrativo). Tal inferência pode ser confirmada na entrevista com o gerente responsável pela gestão orçamentária na organização, que assim comentou: *“para mim os diretores não têm consciência dos efeitos motivacionais do orçamento sobre os gerentes, pois, se tivessem, teriam aquela conversa antes (na fase de elaboração) com eles”*.

Ao realizar a triangulação junto às entrevistas realizadas com os gerentes, observou-se que estes possuem uma percepção negativa do assunto, o que pode resultar em desempenho inferior. A título de exemplo, a fala do gerente 5 mostra essa visão *“Eu acho que o diretor espera que todos façamos um ótimo trabalho. Se foi bem feito acho que é normal, é o que estamos aqui para fazer, não tem nada especial”*, o gerente 13 comenta

*desta forma entra o primeiro mês, os gestores já ficam um tanto frustrados pelos cortes orçamentários, no segundo mês a diretoria cobra aquilo que ‘estourou’, e não dá parabéns pelo que não gastou. Isso leva os gestores a desmotivação para fazer os próximos... para que fazer um orçamento baseado em cálculos, previsões, se vão cortar e não vão dar ao menos um parabéns?*

Ao realizar uma análise das informações acerca do estilo de liderança, fica novamente evidente o conflito de expectativas entre o nível gerencial e o nível institucional na organização. Isto pode ser um indicativo de que as organizações devem manter políticas coerentes na relação entre as metas

orçamentárias *versus* estilo de liderança *versus* programa de recompensas, ou seja, deve haver um equilíbrio dessas forças de tal forma a se alcançar os objetivos orçamentários sem desestimular os gerentes.

A análise das entrevistas junto aos gerentes possibilitou conhecer algumas disfunções citadas por Marginson e Ogden (2005), oriundas da ênfase na realização do orçamento. Ainda que não fosse objeto do *constructo* da pesquisa, encontrou-se a presença da variável folga orçamentária, que, na análise dos comentários de alguns gerentes, pode ser considerada como decorrente do estilo de liderança. Neste contexto, o gerente 14 comenta que:

*Gasto sempre menos porque no orçamento eu informo sempre um pouco a mais, porque como é para o ano todo, temos que ter uma folga de valores para não estourar o orçamento. Se eu puder gastar menos, gasto menos, com uma folga em torno de uns 10% para não ter que dar justificativas.*

O gerente 20 comenta “Geralmente colocamos uma margem, nós chamamos de gordura. Em todos os orçamentos nós colocamos essa gordura porque existe ‘n’ dificuldades, todo ano o orçamento está com certa gordura, uma variável de 6%.” Em relação às causas que levam os gerentes a orçar com folga, é possível notar, por meio dos comentários dos gerentes, sua consciência de que a folga orçamentária é necessária para não extrapolar as metas de despesas, e, dessa forma, evitar ser chamado à atenção ou ter que dar explicações aos gestores de nível superior.

Esse contexto reforça a ideia de que as organizações devem criar metas orçamentárias coerentes com a realidade dos recursos materiais disponibilizados e também com a capacidade de alcance das mesmas, ou seja, não podem ser simplesmente o produto da visão da organização, sem levar em consideração fatores econômicos, políticos, fiscais, cambiais e outros.

Na organização, verificou-se, com mais frequência, a presença do estilo de liderança positivo, e isto, segundo Johnson (1970), é caracterizado pelo estímulo a um bom desempenho do gerente, pela oferta de encorajamento pelo gestor, elogios e outras formas de apoio. Pode-se afirmar que o estilo de liderança avançado não foi encontrado, pois nenhuma atitude diferenciada foi relatada pelos gerentes; quando questionados sobre as características de liderança de seus superiores, a maioria respondeu que a atitude seria rotineira, oferecendo no máximo elogios pelo trabalho realizado.

## 4.5 SATISFAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Na organização objeto do estudo de caso, apesar da verificação da ênfase nos aspectos negativos do orçamento em diversas etapas do processo orçamentário, observou-se que existe satisfação expressada pelos gerentes de nível hierárquico médio em relação ao orçamento. Na opinião da diretoria administrativa da organização, os gerentes “*ficam satisfeitos porque participam das reuniões iniciais, sentindo-se importantes no processo, e isto gera uma consciência de redução de metas*”.

A forma de satisfação relatada pela diretoria da empresa, centrada na elaboração das metas orçamentária, distancia-se da opinião de Maiga (2006), em que o termo satisfação refere-se à satisfação geral com o orçamento, ou satisfação cumulativa do gerente com todos os processos prévios durante a criação do orçamento, bem como na fase de execução do mesmo.

Na triangulação de dados, foi perguntado ao diretor administrativo da organização sobre que tipo de influência a organização deseja que o orçamento exerça sobre a satisfação orçamentária dos gerentes de nível hierárquico médio. Sua resposta foi a seguinte: “*que eles tenham o sentimento de dever cumprido quando as metas são alcançadas; caso contrário, a organização espera que o gestor se comprometa a alcançá-la no próximo orçamento ou se ajuste ao orçamento corrente; no entanto, não há punições*”. Esse fato pode representar um problema orçamentário futuro, caso o nível de satisfação dos gerentes diminua, pela ausência de uma política de recompensas ou



mesmo pela satisfação decorrente unicamente da participação no processo, o que pode ocasionar menor comprometimento e/ou banalização das metas.

Inicialmente buscou-se verificar a satisfação orçamentária refletida no esforço/atitude dos gerentes de nível hierárquico médio, assim foi perguntado aos mesmos “qual o esforço pessoal que faço para alcançar meus objetivos orçamentais”? O que pode ser observado por meio dos comentários dos gerentes, é que seus esforços são em grande parte voltados para o controle de custos. Ainda, observou-se a crítica negativa dos gerentes em relação à ausência de políticas de recompensa e, ao serem questionados a respeito das atitudes de seus superiores em relação ao seu trabalho no processo orçamentário, suas respostas remeteram à ausência de recompensas. Em consequência, a inexistência de um programa de recompensas pelo desempenho do gerente pode ocasionar o surgimento de efeitos motivacionais prejudiciais ao sistema de avaliação de desempenho (SHOLIHIN; PIKE; MANGENA, 2010).

#### 4.6 ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES DA PESQUISA

Há que considerar que, embora o estudo tenha sido objeto de triangulações, o fator humano pode influenciar os resultados, pois, as respostas às questões podem ter sofrido influência dos entrevistados, considerando seus interesses e objetivos profissionais na organização. Diante da seguinte proposição P1, o desempenho orçamentário se relaciona com a participação orçamentária quando os gestores recebem *feedback* periódico, não se pode afirmar e generalizar que a participação afeta diretamente o desempenho dos gerentes irrelevante as políticas orçamentárias adotadas pelas organizações. Neste contexto, Kenis (1979), que incluiu em sua pesquisa gerentes de departamentos e supervisores, enfatiza que seus resultados poderiam ser diferentes se, a população de pesquisa incluísse gestores de outro tipo de segmento empresarial e/ou fossem considerados outros níveis gerenciais.

Por meio do estudo realizado é possível afirmar uma relação entre as categorias de análise, participação orçamentária e desempenho orçamentário do gerente na organização estudada. No entanto, há que se considerar o quanto o gerente participa, a forma de sua participação, outros fatores inerentes ao processo e os resultados esperados de seu trabalho. Neste contexto, a ênfase dada por Prummer *et al.* (2011), sobre a análise dos efeitos motivacionais da participação orçamentária, são pertinentes, pois, à medida que os gerentes têm participação no processo orçamentário, se faz necessário entender os fatores que os motivam. Contudo, pode-se afirmar que o fator *feedback* influenciou negativamente o desempenho dos gestores na organização, pois impediu melhor alinhamento de interesses organizacionais entre os níveis de gestão e desmotivou os gerentes de nível médio.

Em relação à proposição P2, o desempenho orçamentário se relaciona com o estilo de liderança apenas nas situações em que o orçamento é utilizado como ferramenta de controle verificou-se também acentuada ênfase nos resultados não alcançados pelo gerente, ou seja, isto não reflete um estilo avançado de liderança, pois é focado nos erros. Portanto, pode ter uma influência motivacional negativa sobre o desempenho orçamentário do gerente (DECOSTER; FERTAKIS, 1968). Diante deste contexto, verificou-se em maior escala a presença do estilo de liderança positivo, representado por elogios e incentivos não financeiros.

Nesta linha de considerações, é possível sugerir que, na organização, o desempenho dos gerentes é afetado negativamente pela ênfase sobre as tarefas não cumpridas, fato que pode levar à insatisfação e abandono do apoio ao orçamento. A este respeito, Noeverman, Koene e Williams (2005, p. 100) sugerem que os estudos de caso ajudam a “captar diferenças relevantes no estilo de liderança, dado o projeto particular do sistema de avaliação”. Na organização estudada, considerando a adoção do orçamento como instrumento de controle, restou evidente que o estilo de liderança positivo não influenciou diretamente o desempenho dos gestores, ao contrário foi motivo de críticas ao modelo.

Em relação à proposição P3, o desempenho orçamentário se relaciona com a satisfação orçamentária quando os gestores recebem remunerações financeiras. A literatura apresenta que, apesar da utilização do orçamento para a comunicação de normas, valores e comportamentos esperados (COLLINS, 1978), as organizações podem obter resultados inesperados quando os indivíduos demonstram atitude defensiva ou mesmo adversa ao orçamento (PEIRCE, 1954).

Na organização, os gerentes manifestaram por meio de “sinais” sua insatisfação com o processo orçamentário, por exemplo, nas críticas que teceram à falta de *feedback*, das críticas à ênfase dada aos aspectos negativos, por meio da folga orçamentária e nas críticas à ausência de recompensas financeiras, ou seja, na organização estudada ficou prejudicada a resposta a esta proposição em razão de que a mesma não oferece remuneração financeira pelo alcance de metas orçamentárias, fato este objeto de críticas pelos gerentes

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As conclusões do presente trabalho foram tomadas com base na revisão da literatura pertinente às categorias de análise estudadas e buscam contribuir cientificamente para um melhor entendimento do efeito de algumas categorias de análise sobre o desempenho orçamentário do gerente. Seus resultados, pautados na análise detalhada da organização objeto do estudo e na realização de triangulações de dados, contribui para o aprofundamento do *constructo* teórico relacionado à temática do orçamento e sua relação com os aspectos comportamentais presentes nos indivíduos que participam do processo orçamentário. De forma geral, a presente pesquisa preenche uma lacuna revisional bibliográfica no que diz respeito aos estudos orçamentários no Brasil, pois buscou aprofundar-se nos aspectos conceituais das categorias de análise aqui abordadas.

A organização não adota qualquer mecanismo de comunicação formal de objetivos em relação ao processo orçamentário. Este fato foi comentado por diversos gerentes durante as entrevistas e representa um potencial problema, que, somado a ausências de políticas orçamentárias, pode enfraquecer o processo orçamentário a médio prazo. Em relação à participação orçamentária, esta é prejudicada pelo poder de decisão concentrado no nível institucional da organização, que, embora permitindo a participação dos gerentes durante a coleta de dados do orçamento, a diretoria assume o papel de conduzir a execução do orçamento, restringindo a ação dos gerentes nas decisões consideradas estratégicas. Neste contexto, a categoria de análise relativa ao poder, embora não tenha sido objeto do *constructo* da pesquisa, aparece com frequência nas entrevistas com os gerentes.

No que diz respeito à relação do estilo de liderança com o desempenho dos gerentes, a análise realizada na organização permite inferir que esta categoria de análise influencia o desempenho, se os resultados dos gerentes forem acompanhados com *feedbacks* para avaliar as razões de ineficácias ou mesmo discutir os casos de sucesso obtidos. O estilo de liderança na organização pode ser considerado de caráter centralizador, pois, como já comentado anteriormente, o poder da decisão final orçamentária não é compartilhado com os gerentes. Nesta linha de raciocínio, é possível afirmar que, se a diretoria da organização compartilhar em maior escala as decisões e responsabilidades orçamentárias, os gerentes poderão apresentar melhor desempenho.

Constatou-se, por meio de entrevista junto ao diretor administrativo, que a ferramenta orçamento é utilizada basicamente para fins de planejamento e controle. No entanto, na prática, a forma como é aplicada na organização reflete diretamente o poder que a diretoria agrega enquanto órgão máximo da organização. Nesta linha de considerações, é possível afirmar que, em organizações em que o poder é centralizado na alta administração, as decisões orçamentárias tendem a ser também centralizadas neste nível administrativo.

Em relação à satisfação orçamentária e sua relação com o desempenho dos gerentes, conclui-se que ocorre certo nível de satisfação pelo cumprimento de objetivos departamentais/pessoais, o que, de certa forma, faz com que os gerentes melhorem o desempenho. Contudo, não é possível

afirmar se a satisfação dos gerentes é diretamente relacionada ao termo *budget-related attitudes* ou está relacionada à soma de outros fatores presentes na organização. Na organização, o desempenho dos gerentes ocorre quando as metas orçamentárias são alcançadas dentro das previsões estabelecidas, com o menor nível de variação negativa possível.

Recomenda-se, para futuras pesquisas, a inclusão de um número maior de categorias de análise (moderadoras, contingenciais) e a análise de suas interações e/ou efeitos no desempenho do gerente. Por último, é importante, também, buscar-se uma análise integrada do efeito dessas categorias de análise no comportamento dos gerentes, que leve em consideração teorias das correntes comportamental, sociológica e econômica, pois, dentro de uma organização e suas políticas, essas abordagens podem ser concorrentes entre si.

## REFERÊNCIAS

- ABERNETHY, M. A.; STOELWINDER, J. U. Budget use, task uncertainty, system goal orientation and subunit performance: a test of the 'fit' hypothesis in not-for-profit hospitals. *Accounting, Organizations and Society*, v. 16, n. 2, p. 105-120, 1991.
- ADLER, R. W.; REID, J. the effects of leadership styles and budget participation on job satisfaction and job performance. *Asia Pacific Management Accounting Journal*, v. 3, n. 1, Dec. 2008.
- AGBEJULE, A.; SAARIKOSKI, L. The effect of cost management knowledge on the relationship between budgetary participation and managerial performance. *The British Accounting Review*, v. 38, n. 4, p. 427-440, Dec. 2006.
- ARGYRIS, C. *The impact of budgets on people*. New York: Controllershship Foundation, 1952.
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BASS, B.M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.
- BORNIA, A. C.; LUNKES, R. J. Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário. *Contabilidade Vista e Revista*. v. 18, n. 4, p. 37-59, out./dez. 2007.
- BOTTGER, P. C.; HIRST, M. K. The joint effect of budget emphasis and budget participation on experienced job stress. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v. 26, n. 4, p. 38-46, nov. 1988.
- BROWNELL, P. A field study examination of budgetary participation and locus of control. *The Accounting Review*, v. 57, n. 4, p. 766-777, Oct. 1982b.
- BROWNELL, P. Participation in budgeting, process: when it works and when it doesn't work. *Journal of Accounting Literature*, v. 1, p. 124-153, spri. 1982c.
- BROWNELL, P. The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation, and organizational effectiveness. *Journal of Accounting Research*, v. 20, n.1 p. 12-27, spr. 1982a.
- BROWNELL, P.; HIRST, M. Reliance on accounting information, budgetary participation, and task uncertainty: tests of a three-way interaction. *Journal of Accounting Research*. v. 24, n. 2, p. 241-249, aut. 1986.
- BROWNELL, P.; MCINNES, M. Budgetary participation, motivation, and managerial performance. *The Accounting Review*, v. 61, n. 4, p. 587-600, oct. 1986.
- BROWNELL, P.; MERCHANT, K. The budgetary and performance influences of product standardization and manufacturing process automation. *Journal of Accounting Research*, v. 28, n. 2, p. 388-397, aut. 1990.

- BROWNELL, P.; DUNK, A. S. Task uncertainty and its interaction with budgetary participation and budget emphasis: Some methodological issues and empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, v. 16, issue 8, p. 693-703, 1991.
- BRUNS, W. J.; WATERHOUSE, J. H. Budgetary control and organization structure. *Journal of Accounting Research*, v. 13, n. 2, p. 177-203, aut. 1975.
- BRYAN, J. F.; LOCKE, E. A. Goal setting as a means of increasing motivation. *Journal of Applied Psychology*, v. 51, n. 3, p. 274-277, jun. 1967.
- CHENHALL, R. H. Authoritarianism and participative budgeting: a dyadic analysis. *The Accounting Review*, v. 61, n. 2, p. 263-272, apr. 1986.
- CHERRINGTON, D. J.; CHERRINGTON, J. O.. Appropriate reinforcement contingencies in the budgeting process. empirical research in accounting: selected studies (supl.), *Journal of Accounting Research*, v. 11, p. 225-253, 1973.
- CHURCHILL JUNIOR, G.; FORD, N.; WALKER, O. C. Jr. Personal characteristics of salespeople and the attractiveness of alternative rewards. *Journal of Business Research*, v. 7, n. 1, p. 25-50, 1979.
- COLLINS, F. The interaction of budget characteristics and personality variables with budgetary response attitudes. *The Accounting Review*, v. 53, n. 2, p. 324-335, apr. 1978.
- COLLINS, F.; MUNTER, P.; FINN, D. W. The budgeting games people play. *The Accounting Review*, v. 62, n. 1, p. 29-49, jan. 1987.
- COSTA, A. M.; MORITZ, G. O.; MACHADO, F. M. V. Contribuições do orçamento base zero (OBZ) no planejamento e controle de resultados em organizações empresariais. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 1, n. 8, p. 85-98, jul./dez. 2007.
- COVALESKI, M.; EVANS III, J. H.; LUFT, J.; SHIELDS, M. D. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. In: CHAPMAN, C. S.; HOPWOOD, A. G.; SHIELDS, M. D. *Handbook of Management Accounting Research*, v. 2, p. 587-624, Elsevier Ltd. 2006.
- DAVILA, T.; WOUTERS, M. Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, v. 30, n. 7-8, p. 587-608, 2005.
- DECOSTER, D. T.; FERTAKIS, J. P. Budget-induced pressure and its relationship to supervisory behavior. *Journal of Accounting Research*, v. 6, n. 2, p. 237-246, aut. 1968.
- DUNK, A. S. The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *The Accounting Review*, v. 68, n. 2, p. 400-410, Apr. 1993.
- ESPEJO, M. M. S.; COSTA, F.; CRUZ, A. P. C.; ALMEIDA, L. B. Uma análise crítico-reflexiva da compreensão da adoção dos artefatos de contabilidade gerencial sob uma lente alternativa a contribuição de abordagens organizacionais. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 3, n. 5, p. 25 - 43 jan./abr. 2009.
- FAURÉ, B.; ROULEAU, L. The strategic competence of accountants and middle managers in budget making. *Accounting, Organizations and Society*, v. 36, n. 3, p. 167-182, Apr. 2011.
- FLEISHMAN, E. A.; PETERS, D. R. Interpersonal values, leadership attitudes, and managerial success. *Personnel Psychology*, v. 15, n. 2, p. 127-143, Jun. 1962.
- FORAN, M. F.; DeCOSTER, D. T. An experimental study of the effects of participation, authoritarianism, and feedback on cognitive dissonance in a standard setting situation. *The Accounting Review*, v. 49, n. 4, p. 751-763, oct. 1974.
- FREZATTI, F. Management accounting profile of firms located in brazil: a field study. *Brazilian Administration Review*, v. 2, n. 5, p. 73-87, jan./jun. 2005.

- FREZATTI, F. *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E.; NASCIMENTO, A. R.; OYADOMARI, J. C.. Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise. *ASAA-Advances in Scientific and Applied Accounting*, v. 3, n. 2, p. 190-216, 2010.
- FRUCOT, V.; SHEARON, W. T. Budgetary participation, locus of control, and mexican managerial performance and job satisfaction. *The Accounting Review*, v. 66, n. 1, p. 80-99, jan. 1991.
- GOVINDARAJAN, V. Appropriateness of accounting data in performance evaluation: an empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, v. 9, n. 2, p. 125-135, 1984.
- GREENBERG, J.; BIES, R. J.; ESKEW, D. E. Establishing Fairness in the eye of the beholder. In: GIACALONE, R. E; ROSENFELD, P. (eds). *Applied impression management: how image-making affects managerial decisions*, Sage Publications, Inc, v. 135, p. 111-132, 1991.
- GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S.; (Ed). *The Handbook of Qualitative Research*. Thousands Oaks: Sage, 1994.
- GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; CASADO, T. Em Busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial - conceitos da psicologia, cultura organizacional e teoria institucional. *Revista Contabilidade e Finanças*. São Paulo: Edição Comemorativa. p. 7-21, set. 2006.
- HANSEN, S. C.; VAN DER STEDE, W. A. multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, v. 15, p. 415-439, 2004.
- HARRISON, G. L. The cross-cultural generalizability of the relation between participation, budget emphasis and job related attitudes. *Accounting, Organizations and Society*, v. 17, n. 1, p. 1-15, 1992.
- HENEMAN, H. G. Comparisons of self- and superior ratings of managerial performance. *Journal of Applied Psychology*, p. 638-642, 1974
- HIRST, M. K. Accounting information and the evaluation of subordinate performance: a situational approach. *The Accounting Review*, v. 56, n. 4, p. 771-784, oct. 1981.
- HIRST, M. K. Reliance on accounting performance measures, task uncertainty and dysfunctional behaviour: some extensions. *Journal of Accounting Research*, v. 21, n. 2, p. 596-605, aut. 1983.
- HOFSTEDE, G. H. *The game of budget control*. Assen, Netherlands: Van Gorcum, 1967.
- HOFSTEDT, T. R.; KINARD, J. C. A strategy for behavioral accounting research. *The Accounting Review*, v. 45, n. 1, p. 38-54, 1970.
- HOPWOOD, A. G. An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. empirical research in accounting: selected studies (supl), *Journal of Accounting Research*, v. 10, p. 156-182, 1972.
- HOPWOOD, A. G. Leadership climate and the use of accounting data in performance evaluation. *The Accounting Review*, v. 49, n. 3, p. 485-495, jul. 1974.
- HOQUE, Z.; HOPPER T. Political and industrial relations turbulence, competition and budgeting in the nationalised jute mills of bangladesh. *Accounting and Business Research*, v. 27, n. 2, p. 125-143, 1997.
- HUANG, C.; CHEN, M. Playing devious games, budget-emphasis in performance evaluation, and attitudes towards the budgetary process. *Management Decision*, v. 48, n. 6, p. 940-951, 2010.
- HUNT, J. G.; LARSEN, L. *Contingency approaches to leadership*. Southern Illinois University Press, 1974.

- JERMIAS, J. Budgetary participation: the effects of information asymmetry, goal commitment, and role ambiguity on job satisfaction and performance. In: CAAA ANNUAL CONFERENCE. **Anais...** St. Catharines, 2011. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1694667](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1694667)> Acesso em: 05 jan. 2012.
- JOHNSON, R. D. *An investigation of the interaction effects and motivational variables on task performance*. Unpublished Dissertation - Indiana University, 1970.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. *The social psychology of organizations*. HR Folks International. 1978. Disponível em: <http://www.imamu.edu.sa/topics/IT/IT%206/Social%20Psychology%20of%20Organizations.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2012.
- KENIS, I. Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. *The Accounting Review*, v. 54, n. 4, p. 707-721, Oct. 1979.
- KIHN, L. How do controllers and managers interpret budget targets? *Journal of Accounting e Organizational Change*, v. 7, n. 3, p. 212-236, 2011.
- KIM, J. S.; HAMNER, W. C. Effect of performance feedback and goal setting on productivity and satisfaction in an organizational setting. *Journal of Applied Psychology*, v. 61, n. 1, p. 48-57, 1976.
- KYJ, L.; PARKER, R. J. Antecedents of budget participation: leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *Abacus*, v. 44, n. 4, p. 423-442, 2008.
- LIVINGSTONE, L. P.; ROBERTS, J. A.; CHONKO, L. B. Perceptions of Internal and external equity as predictors of outside salespeople's job satisfaction. *Journal of Personal Selling e Sales Management*, v. 15, n. 2, p. 33-46, spr. 1995.
- LOPES, H. A.; BLASCHEK, J. R. Minimizando as deficiências do planejamento operacional com o uso do orçamento baseado em atividades. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, Rio de Janeiro, v.12, n.2, p.1, maio/ago. 2007.
- LOPES, H. A.; BLASCHEK, J. R. Orçamento empresarial: manter, aperfeiçoar ou abandonar? In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 9., 2005, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, 2005. p. 1-15.
- LUNKES, R. J. *Manual de Orçamento*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAIGA, A. S. Fairness, budget satisfaction, and budget performance: a path analytic model of their relationships. In: VICKY, A.; CLINTON, D.; LUCKETT, P.; R. ROBERTS, R.; WOLFE, C.; WRIGHT, S.. *Advances in Accounting Behavioral Research*, v. 9, p. 87-111, Emerald Group Publishing Limited, 2006.
- MAIGA, A. S.; JACOBS, F. A. Budget participation's influence on budget slack: the role of fairness perceptions, trust and goal commitment. *JAMAR*, v. 5, n. 1, 2007.
- MARGINSON, D.; OGDEN, S. Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. *Accounting, Organizations and Society*, v.30, n. 5, p.435-456, jul. 2005.
- MERCHANT, K. A. Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organization and Society*, v. 10, n. 2, p. 201-210, 1985.
- MERCHANT, K. A. The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *The Accounting Review*, v. 56, n. 4, p. 813-829, oct. 1981.
- MIA, L. The impact of participation in budgeting and job difficulty on managerial performance and work motivation: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, v. 14, n. 4, p. 347-357, 1989.
- MILANI, K. The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *The Accounting Review*, v. 50, n. 2, p. 274-284, apr. 1975.

- NOEVERMAN, J.; KOENE, B. A. S.; WILLIAMS, R. Construct Measurement of evaluative style: a review and proposal. *Qualitative Research in Accounting & Management*, v. 2, n. 1, p. 77-107, 2005.
- OTLEY, D. T. Budget use and managerial performance. *Journal of Accounting Research*, v. 16, n. 1, p. 122-149, spr. 1978.
- PANDOLFI JUNIOR, L.; NAKAMURA, W. T.; MARTIN, D. M. L.; CARVALHO FILHO, A. F.; FORTE, D. Estudo empírico sobre a relação entre a adoção de orçamento empresarial e o desempenho financeiro das empresas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS. 9., 2005, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, 2005, p. 1-14.
- PEIRCE, J. L. The budget comes of age. *Harvard Business Review*, v. 32, n. 3, p. 58-66, may, 1954.
- PRUMMER, P.; FREY, P.; SCHENTLER, P.; WILLIAMS, H. J.; MOTWANI, J. Participative Budgeting: a review of empirical research and practical implications. *International Journal of Business Innovation and Research*, v. 5, n. 5, dez. 2011.
- REES, D. K. Considerações sobre a pesquisa qualitativa. *Signótica*, v.20, n.2, p. 253-274, jul./dez. 2008.
- REIS, L. G.; PEREIRA, C. A. Uma análise das contribuições das teorias organizacionais para o estudo da contabilidade gerencial. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 7., 2007, São Paulo. *Anais...* USP, São Paulo, 2007. P. 1-16.
- RIYANTO, B. Strategy implementation: the effect of decentralization, participation in budget setting, and managers' attitude on performance. *Journal of Indonesian Economy and Business*, v. 25, n. 3, p. 293-307, 2010.
- ROBERTS, J.. The possibilities of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, v. 16, n. 4, p. 355-368, 1991.
- ROULEAU, L.; BALOGUN, J. Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, v. 48, n. 5, p. 953-983, jul. 2011.
- SANDALGAARD, N.; BUKH, P. N.; POULSEN, C. S. The interaction between motivational disposition and participative budgeting: evidence from a bank. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, v. 15, n. 1, p. 7-23, 2011.
- SANTOS, A. R.; ALMEIDA, L. B.; CROZATTI, J. Considerações sobre o processo de institucionalização de área organizacional de controladoria: uma abordagem de interação da visão da psicologia humana, cultura organizacional à teoria institucional. In: EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* ANPAD. Rio de Janeiro, 2007. CD-ROM.
- SEAMAN, A. E.; LANDRY JUNIOR., R.; WILLIAMS, J. J. Budget-related behavior: resolving a portion of the performance puzzle in the management accounting system. *The Review of Accounting Information System*, v. 4, n. 1, p. 51-68, 2000.
- SEAMAN, A. E.; WILLIAMS, J. J. Evidence of method effects in budget-related behavior research. *International Business & Economics Research Journal*, v. 1, n. 12, p. 45-54, 2002.
- SHIELDS, J. F.; SHIELDS M. D. Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, v. 23, n. 1, p. 49-76, jan. 1998.
- SHOLIHIN, M.; PIKE, R.; MANGENA, M. Reliance on multiple performance measures and manager performance. *Journal of Applied Accounting Research*, v, 11, n. 1, p. 24-42, 2010.
- SIMON, H. A.; GUETZKOW, H.; KOZMETSKY G.; TYNDALL, G. *Centralization and decentralization in organizing the controllers department*. New York, NY: The Controllershship Foundation, 1954.
- SIVABALAN, P.; BOOTH, P.; MALMI, T.; BROWN, D. A. An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting and Finance*, v. 49, n. 4, p. 849-871, dec. 2009.

SOUTES, D. O.; ZEN, M. J. C. M. Estágios evolutivos da contabilidade gerencial em empresas brasileiras. São Paulo. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. 5., 2005, São Paulo. *Anais...* USP. São Paulo, 2005.

SPECTOR, P. *Job satisfaction*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

SWIERINGA, R. J.; MONCUR, R. H. *Some effects of participative budgeting on managerial behavior*. National Association of Accountants, New York, 1975.

SWIERINGA, R. J.; MONCUR, R. H. The relationship between managers' budget-oriented behavior and selected attitude, position, size, and performance measures. Empirical research in accounting: selected studies (supl.). *Journal of Accounting Research*, v. 10, p. 194-209, 1972.

THEISS, E. L. The beginnings of business budgeting. *The Accounting Review*, v. 12, n. 1, p. 43-55, 1937.

VAGNEUR, K.; PEIPERL M. Reconsidering performance evaluative style. *Accounting, Organizations and Society*, v. 25, n. 4-5, p. 511-525, mai. 2000.

VANZELLA, C.; LUNKES, R. J. Orçamento baseado em atividades: um estudo de caso em empresa distribuidora de energia elétrica. *Contabilidade Vista e Revista*, v. 17, n. 1, p. 113-132, jan./mar. 2006.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução: Daniel Grassi, 3. ed. Bookman, 2005.