

Estudo de Caso sobre o Desempenho Orçamentário dos Gerentes de Nível Hierárquico Médio e Fatores Comportamentais

Alexandre Corrêa dos Santos (FURB) - alexandrecorrea@al.furb.br

Carlos Eduardo Facin Lavarda (FURB) - clavarda@furb.br

Resumo:

O objetivo geral da pesquisa é verificar como o desempenho orçamentário dos gerentes de nível hierárquico médio se relaciona com os fatores comportamentais de participação, estilo de liderança e satisfação. A pesquisa caracteriza-se como descritiva em relação a seu objetivo, quanto aos procedimentos estudo de caso e em relação à abordagem do problema é qualitativa. Os resultados obtidos sugerem que ocorre a participação orçamentária na organização estudada de forma limitada na fase de coleta de dados, sendo afetada pelo acesso dos gerentes aos dados de desempenho global da organização e pelas orientações formais sobre o processo. Em relação à satisfação orçamentária, a mesma ocorre pelo cumprimento de objetivos departamentais e a própria participação no processo, o que de certa forma, faz com que os gerentes melhorem o desempenho; em relação ao estilo de liderança, pode afetar o desempenho dos gerentes, contudo, a ausência de feedback e o estilo de liderança centrado nas metas não alcançadas pelo gerente representaram fatores prejudiciais ao desempenho na organização estudada, em que se observou a predominância do estilo positivo, oferecendo encorajamento, elogios e apoio. Por fim, 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 possível.

Palavras-chave: *Orçamento. Participação. Desempenho orçamentário*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

Estudo de Caso sobre o Desempenho Orçamentário dos Gerentes de Nível Hierárquico Médio e Fatores Comportamentais

Resumo

O objetivo geral da pesquisa é verificar como o desempenho orçamentário dos gerentes de nível hierárquico médio se relaciona com os fatores comportamentais de participação, estilo de liderança e satisfação. A pesquisa caracteriza-se como descritiva em relação a seu objetivo, quanto aos procedimentos estudo de caso e em relação à abordagem do problema é qualitativa. Os resultados obtidos sugerem que ocorre a participação orçamentária na organização estudada de forma limitada na fase de coleta de dados, sendo afetada pelo acesso dos gerentes aos dados de desempenho global da organização e pelas orientações formais sobre o processo. Em relação à satisfação orçamentária, a mesma ocorre pelo cumprimento de objetivos departamentais e a própria participação no processo, o que de certa forma, faz com que os gerentes melhorem o desempenho; em relação ao estilo de liderança, pode afetar o desempenho dos gerentes, contudo, a ausência de *feedback* e o estilo de liderança centrado nas metas não alcançados pelo gerente representaram fatores prejudiciais ao desempenho na organização estudada, em que se observou a predominância do estilo positivo, oferecendo encorajamento, elogios e apoio. Por fim, 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 possível.

Palavras-chaves: Orçamento. Participação. Desempenho orçamentário.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

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 Hofsted e Kinard (1970) definem como o estudo do comportamento de contadores ou de não-contadores e a influência que sofrem das funções da contabilidade e seus relatórios.

Para Bruns e Waterhouse (1975) o orçamento é um instrumento que pode influenciar o comportamento dos indivíduos nas organizações. Outro aspecto levantado pelos autores são os diversos estudos internacionais que buscaram estudar a relação entre as variáveis interpessoais e o controle orçamentário (DECOSTER; FERTAKIS, 1968; SWIERINGA; MONCUR, 1972; 1975).

A exemplo de Hopwood (1972), Kenis (1979) salienta que o orçamento, além do plano financeiro, representa também um instrumento para o controle, coordenação, comunicação, avaliação de desempenho e motivação. Este aspecto também é comentado por Fauré e Rouleau (2011), que consideram que o mesmo representa um relevante sistema de controle gerencial, por meio do qual se pode analisar a competência de contadores e gerentes de nível médio.

Segundo Frucot e Shearon (1991), enquanto algumas pesquisas têm indicado uma relação forte e positiva entre participação orçamentária e desempenho gerencial (ARGYRIS, 1952; KENIS, 1979), outros estudos sugerem uma relação fraca ou negativa (KYJ; PARKER, 2008).

Argyris (1952), afirma que a forma como as pessoas manifestam seu interesse sobre o orçamento e a maneira como o utilizam, é diretamente relacionado ao padrão de liderança que utilizavam em sua vida cotidiana, ou seja, quando o perfil é dominador ou agressivo, os gestores tendem a usar o orçamento da mesma forma dominadora, neste contexto, os gerentes utilizam o orçamento como forma de expressar seus próprios padrões de liderança.

Após os resultados contraditórios de Hopwood (1972) e Otley (1978), diversos estudos posteriores buscaram esclarecer a relação entre o estilo de liderança e a avaliação do desempenho do gestor (HIRST, 1981), porém ainda há divergências apresentadas na literatura.

No contexto de satisfação orçamentária, Swieringa e Moncur (1975) utilizam o termo *managers' budget-oriented behaviour*, para referir-se às ações e interações do pessoal de gestão da companhia, que presumivelmente, são adotadas pela companhia no uso do orçamento. O termo sugere que o uso do orçamento pela companhia 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.

Para Brown e Peterson (1993) o relacionamento entre as pesquisas sobre satisfação e desempenho não é conclusivo. Nessa linha de consideração, Maiga (2006), investigou outros trabalhos na literatura que relatam inconclusividade na explicação da relação entre às variáveis satisfação e desempenho no trabalho ou com fracas correlações.

A questão de pesquisa foi proposta com base na literatura que investiga o orçamento como instrumento interativo, e neste contexto, levanta-se a seguinte questão orientadora: Como o desempenho orçamentário dos gerentes de nível hierárquico médio se relaciona com os fatores comportamentais: participação, estilo de liderança e satisfação, na organização objeto do estudo?

Para responder a essa questão, definiu-se o objetivo geral da pesquisa, que é verificar como o desempenho orçamentário dos gerentes de nível hierárquico médio se relaciona com os fatores comportamentais: participação, estilo de liderança e satisfação.

Justifica-se o trabalho pela importância empírica em se compreender a funcionalidade potencial dos orçamentos a nível individual sobre as atitudes contemporâneas dos gerentes sobre a avaliação de desempenho baseada estritamente em medidas contábeis de desempenho (MARGINSON; OGDEN, 2005). Pesquisas orçamentárias nesta linha comportamental reforçam a significância de se analisar além das características quantitativas e financeiras relacionadas ao orçamento, os fatores comportamentais envolvidos no ciclo orçamentário (CHERRINGTON; CHERRINGTON, 1973).

2 Fundamentação Teórica

Neste elemento textual serão apresentadas as seções que comporão o marco teórico da pesquisa, inicialmente abordando-se os fatores comportamentais desempenho orçamentário do gerente, participação orçamentária, estilo de liderança e satisfação orçamentária; por último, estudos anteriores no campo orçamentário, relacionados aos fatores abordados na pesquisa.

2.1 Desempenho Orçamentário do Gerente

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.

Segundo Hansen e Van Der Stede (2004), uma parcela relevante dos estudos no campo orçamentário focou nas consequências disfuncionais dos controles orçamentários no contexto

do uso do orçamento para avaliação de desempenho. Para Sivabalan et al. (2009), a utilização formal do orçamento para avaliação do desempenho nas unidades de trabalho, inicialmente deu-se no trabalho de Swieringa e Moncur (1975). 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).

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, a nível individual ocorrem variações, interpretações e criação de significados subjetivos, como a criação de objetivos orçamentais oriundos da própria consciência.

2.2 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.

Swieringa e Moncur (1975), explicam 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 citam algumas correntes teóricas: (I) a corrente baseada na Teoria da Liderança (II) a corrente baseada na Teoria da Agência (III) e a participação incentivada com o objetivo de se criar uma atmosfera de justiça e equidade.

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); com satisfação no trabalho (HARRISON, 1992); motivação e desempenho gerencial (MILANI, 1975).

Shields e Shields (1998) compilaram os resultados de 47 estudos que foram publicadas até 1996. Os achados desta pesquisa mostram que o orçamento participativo é mais importante para o planejamento e controle, especificamente para o compartilhamento de informações verticais e para a coordenação de tarefas interdependentes entre as subunidades que estão sob condições de assimetria de informação.

No entanto, 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 tem sido pesquisadas em relação à interação dos fatores participação orçamentária e desempenho gerencial.

Um estudo mais recente de Sandalgaard, Bukh e Poulsen (2011) investigou como fatores motivacionais enraizados na personalidade interagem com participação orçamentária e afetam o compromisso com as metas, mostram que as variáveis comportamentais continuam a ser importantes nas pesquisas orçamentárias.

2.3 Estilo de Liderança

Sivabalan et al. (2009), explicam que a ênfase orçamentária considera o foco dado por uma organização ao orçamento (Hopwood, 1972). Desta forma uma alta ênfase orçamentária

pode estar relacionada ao estilo de liderança do gestor, enquanto uma baixa ênfase pode indicar o contrário.

Diversos estudos utilizam o termo “estilo de liderança” quando se referem à ênfase orçamentária. O motivo deve-se ao fato que a análise dos itens relacionados ao *constructo* ênfase tem um foco forte de avaliação pessoal, assim, 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).

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.

Fleishman e Peters (1962), referem-se ao estilo de liderança como a extensão em que um líder estrutura seu próprio papel e os de seus subordinados em direção ao alcance dos objetivos. No contexto do estilo de liderança, uma das funções do orçamento é 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 (DE COSTER e FERTAKIS, 1968, p. 237).

Kyj e Parker (2008), comentam que a variável estilo de liderança, com suas estruturas e *constructos* tem sido investigada em muitos estudos na área contábil, sendo que a corrente mais relevante de estudos nesta área é a que tem examinado o estilo de liderança no contexto nas questões orçamentárias, porém, Adler e Reide (2008) relataram que estudos anteriores que investigaram os efeitos do estilo de liderança e da participação orçamentária em trabalhos sobre satisfação e desempenho no trabalho apoiaram-se em concepções dos anos 70 sobre o estilo de liderança. Este fato tornou este corpo de investigação incapaz de capitalizar avanços significativos na conceitualização e operacionalização da liderança que ocorreu na década de 1980 e 1990.

2.4 Satisfação Orçamentária

Riyanto (2010), ao abordar a temática satisfação num contexto abrangente, explica que os gerentes que adotam atitudes positivas em relação a seus empregos e organizações, geralmente tem uma forte ligação emocional com suas atividades e suas empresas, são orgulhosos do que fazem e comprometidos com os objetivos estratégicos da organização.

Simon et al. (1954) encontraram que certas características do orçamento são importantes determinantes da aceitação do mesmo 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).

Seaman e Willians (2002) pesquisaram os métodos utilizados para investigar as dimensões de comportamentos relacionados ao orçamento. Neste estudo os autores relacionam a partir de DeCoster e Fertakis (1968), Swieringa e Moncur (1975) e Bruns e Waterhouse (1975), dez dimensões de comportamentos relacionados 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.

Em seu trabalho, Johnson (1970) pesquisou e definiu três categorias de estilo de liderança, em que o líder pode utilizar uma combinação de três estilos básicos de liderança: o estilo positivo, que estimula um bom desempenho, oferecendo encorajamento, elogios e

outras formas de apoio; o estilo avançado, que oferece oportunidades avançadas àqueles que possuem um bom desempenho, e o estilo punitivo, que oferece punição para mau desempenho com repressão, corte nos benefícios.

Segundo Swieringa e Moncur (1972), o comportamento orientado para o orçamento refere-se às ações, interações do pessoal da empresa provocados pelo uso do orçamento pela empresa, com a finalidade de alocação de recursos e para a avaliação de desempenho. Maiga (2006), enfatiza que a satisfação orçamentária é uma das variáveis comportamentais mais frequentemente estudadas na literatura sobre o uso do orçamento e desempenho.

2.5 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.

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. Milani (1975), explica que parte das medidas de desempenho utilizadas em seu trabalho desempenham um papel no processo orçamentário. O 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.

O estudo de Seaman, LANDRY JR. e Williams (2000), explorou os conflitos teóricos da literatura pertinentes à participação orçamentária e sua relação como desempenho dos gestores, investigando-o com a inserção de outras variáveis em uma abordagem contingencial. 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 (MAIGA, 2007).

Addler e Reid (2008) pesquisaram gestores de nível hierárquico médio de uma indústria da Nova Zelândia, e, conforme enfatizado pelos mesmos, com base em uma concepção mais atual de liderança (*post 1970*), 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. Prummer et al. (2011) concluem que, enquanto o papel informativo da participação orçamentária no aprimorando do desempenho do subordinado está estabelecido, os resultados relativos às reduções na assimetria de informação, bem como os efeitos motivacionais da participação orçamentária permanecem ambíguos.

No que se refere ao fator estilo de liderança, o estudo de Argyris (1952) iniciou os estudos de variáveis sobre estilo de liderança, seguido por alguns importantes estudos, como o de De Coster e Fertakis (1968), que incluiu a variável “pressão” orçamentária para verificar a atitude dos gerentes em relação ao desempenho.

Mais recentemente, o trabalho de Noeverman, Koene e Williams (2005) citaram duas dimensões de estilo de liderança que, em suas opiniões necessitam de atenção em futuras pesquisas, sendo que a primeira dimensão está relacionada ao foco de avaliação do superior, como por exemplo: orçamentos, metas de curto e longo prazo e outras metas quantitativas; e a segunda dimensão aborda a forma como o superior lida com o processo de avaliação, por exemplo: estilo rígido ou flexível.

No que tange à satisfação orçamentária, está relacionada estritamente às implicações comportamentais do 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.

3 Metodologia de Pesquisa

Esta seção apresenta o método e os procedimentos adotados na consecução da pesquisa. Para o alcance dos objetivos da pesquisa, adotou-se um estudo de caso descritivo, que segundo Scapens (2004, p.16) “descrevem sistemas de contabilidade, técnicas e procedimentos utilizados na prática. Geralmente é utilizada por pesquisadores que buscam fornecer descrições de práticas de contabilidade gerencial, portanto, possibilitam o levantamento das melhores práticas”.

Foram realizadas entrevistas estruturadas no período de 15 a 17 de fevereiro de 2012 com os gerentes de nível hierárquico médio, a diretoria e o departamento gestor do orçamento. A escolha da organização incluiu critérios como a utilização do orçamento empresarial há mais de dois anos, pois se buscou um processo orçamentário consolidado, o que pode oferecer mais segurança na busca de evidências primárias e durante a fase de triangulação de dados, realizada no dia 14/06/2012.

Para se avaliar o desempenho orçamentário, adotou-se o instrumento de Kenis (1979), que desenvolveu uma única questão em que o gerente se autoavalia em relação ao cumprimento das metas orçamentárias. Em seguida, para mensurar o grau de participação orçamentária, adotou-se o instrumento criado por Milani (1975). Em relação ao estilo de liderança, o instrumento de Johnson (1970) utiliza uma combinação de três estilos básicos de liderança: o estilo positivo, o estilo avançado e o estilo punitivo (COLLINS; MUNTER; FINN, 1987). Por fim, o instrumento que mensura a satisfação orçamentária foi desenvolvido por Collins (1978). Todos os instrumentos de pesquisa foram adaptados na forma de perguntas abertas em um roteiro de entrevistas.

Para a análise dos dados foi adotada a metodologia recomendada por Yin (2005), cujas etapas são as seguintes: definição da estratégia geral e técnicas de análise, construção de um modelo lógico para análise, interpretação e correlação das evidências junto às proposições teóricas, correlação dos achados frente às interpretações concorrentes, e verificação de padrões frente a outros trabalhos.

Os resultados foram analisados à luz das teorias que compõe a linha de estudos orçamentários e foram expostos em relatório do estudo de caso. Yin (2005, p. 140), comenta que a estratégia baseada em proposições teóricas reflete melhor quando os objetivos e o projeto original basearam-se em proposições, que por sua vez reflitam o conjunto de questões da pesquisa. Esta técnica pode possibilitar melhor entendimento do efeito das categorias comportamentais sobre o desempenho dos gerentes de nível hierárquico médio.

As proposições da pesquisa são as seguintes: P1. O desempenho orçamentário dos gerentes de nível hierárquico médio se relaciona com a participação orçamentária; P2. O desempenho orçamentário dos gerentes de nível hierárquico médio se relaciona como o estilo de liderança, e P3. O desempenho orçamentário dos gerentes de nível hierárquico médio se relaciona com a satisfação orçamentária.

4 Análise dos Resultados

O relatório do estudo inicia-se com a seção análise inicial do caso, que objetiva conhecer os acontecimentos relevantes que afetaram o seu desenvolvimento. Na sequência foram criadas seções específicas para a análise individual de cada uma das categorias de

pesquisa estudadas; 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 seguindo-se as recomendações de Yin (2005) e serve como suporte para a fase de coleta de dados. Os dados foram extraídos de entrevista realizada junto à diretoria administrativo-financeira da organização, no dia 09/02/2012.

A organização iniciou suas atividades no ano de 2003, concentrando-se no comércio de 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 (voz, dados e localização) 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%.

Atualmente a empresa experimenta um período de crescimento, em que 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.

Na fase de triangulação de dados em reunião com a diretoria no dia 14/06/2012, foi perguntado ao diretor administrativo 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 se utilizar o orçamento foi a seguinte:

A razão porque 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 Organização Estudada

Na fase de coleta de dados foi perguntado ao diretor administrativo da organização sobre o tipo de influência que a organização deseja 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 de mercado.

Em relação ao comentário acima não foi possível observar uma relação significativa entre o discurso institucional e a prática orçamentária da organização, pois, se por um lado, constatou-se por meio das entrevistas que os gerentes de departamentos estão, de forma geral, preocupados com o desempenho de seu departamento, por outro lado, em relação à integração

departamental não se ajusta à realidade, pois as metas orçamentárias são departamentais, não sendo os resultados compartilhados ou comparados aos demais departamentos.

Em consequência a preocupação preponderante de cada gerente com os resultados de seu departamento, pode concentrar-se nos objetivos departamentais/pessoais, em detrimento aos objetivos institucionais. Em triangulação de informações no dia 14/06/2012, quando foi apresentada à diretoria da organização que confirmou a mesma, justificando que “Estrategicamente a organização não divulga informações estratégica/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. De forma geral observou-se que para a organização o desempenho orçamentário ocorre quando as metas orçamentárias são alcançadas com o menor índice de variação negativa possível.

Verificou-se na organização estudada que o desempenho dos gerentes é afetada pela variável *feedback*, que alguns gestores atribuíram como prejudicial à construção de um parâmetro de desempenho pessoal. 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 tem visão global dos negócios da organização, somente de sua área de atuação.

Neste contexto, o gerente 6 comenta que “na empresa não há *feedback* positivo em relação ao orçamento”, o que foi confirmado pelo gerente 2, quando diz que “como não recebo retorno sobre o orçado, não sei dizer se os objetivos foram atingidos.

Evidências na literatura mostram que o *feedback* pode afetar o desempenho. Kim e Hamner (1976) realizaram um quase experimento em que investigaram o efeito do *feedback* avaliativo e não avaliativo entre outras variáveis e sua relação com o desempenho. Os resultados desse trabalho revelam que quando o *feedback* avaliativo e não avaliativo foi adicionado ao programa de metas de desempenho, o desempenho aumentou além daquele encontrado no grupo somente com metas de desempenho.

4.3 Participação Orçamentária na Organização Estudada

Na organização estudada, 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 limitada no processo orçamentário (SWIERINGA e MONCUR, 1975).

Em relação à influência que julgam ter sobre o orçamento finalmente aprovado, a questão de pesquisa que originou as 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 o que se observou de forma geral, que a preocupação com o controle de custos, observe-se que os gerentes 7 e 10 fazem menção à influência financeira que os gerentes têm na organização.

4.4 Estilo de Liderança na Organização Estudada

Em entrevista realizada com o diretor administrativo da empresa, foi solicitado ao mesmo para comentar sobre as macro políticas orçamentárias da organização. Sua resposta foi a seguinte:

A política orçamentária da organização esta 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 (fonte: 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 tem consciência dos efeitos motivacionais do orçamento sobre os gerentes, pois se tivessem teriam aquela conversa antes (na fase de elaboração) com os mesmos”.

Ao realizar a triangulação junto às entrevistas realizadas com os gerentes, observou-se de forma geral que os mesmos possuem uma percepção negativa do assunto, o que pode resultar em desempenho abaixo do esperado pela empresa. 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, 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 um parabéns?”

A análise das entrevistas junto aos gerentes possibilitou conhecer algumas disfunções citadas por Marginson e Ogden (2005), oriundas da ênfase na realização do orçamento. 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 “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 uma 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, a consciência dos mesmos de que a folga é necessária

para não extrapolar as metas de despesas, e dessa forma, evitar ser chamado à atenção ou ter que dar explicações.

Na organização estudada aparece com mais frequência o 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 Estudada

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 certo nível de satisfação expressada pelos gerentes de nível hierárquico médio em relação ao orçamento. Segundo a 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 fase de 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 realização do mesmo.

Na fase de 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.

Na organização estudada, de forma geral, observou-se a crítica negativa dos gerentes em relação à ausência de políticas de recompensa. Ao serem questionados sobre as atitudes de seus superiores em relação ao seu trabalho no processo orçamentário, suas respostas remeteram à ausência de recompensas. 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 e MANGENA, 2010).

4.6 Análise das Proposições da Pesquisa

Diante da seguinte proposição “P1. O desempenho orçamentário dos gerentes de nível hierárquico médio se relaciona com a participação orçamentária”, não se pode afirmar e generalizar sob o aspecto qualitativo que a participação afeta diretamente o desempenho dos

gerentes em todos os tipos de 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.

A inferência acima é pautada no trabalho de Swieringa e Moncur (1975), que criaram categorias de tipos de participação que irão detalhar o nível de participação do gerente dentro da estrutura de comando da organização e o limite de sua participação. 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 tem participação relevante no processo orçamentário, se faz necessário entender os fatores que os motivam.

Em relação à proposição “P2. O desempenho orçamentário dos gerentes de nível hierárquico médio se relaciona como o estilo de liderança”, Argyris (1952) afirma que a forma com que os gestores manifestam seu interesse no orçamento e a maneira como o utilizam é diretamente relacionado ao padrão de liderança que utilizavam em sua vida cotidiana. Assim, o desempenho do gerente é afetado pelo estilo de liderança de seu superior, haja vista, este refletir na forma com que serão cobradas as tarefas cotidianas e os resultados ligados ao orçamento, podendo ocorrer de forma autocrática com punições.

Na organização estudada verificou-se acentuada ênfase nos resultados não alcançados pelo gerente, ou seja, o que 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 e 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 estudada, 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 (Fonte: entrevista junto aos gerentes). Neste ponto, a sugestão de Noeverman, Koene e Williams (2005), para pesquisas que abordem os estilos de liderança focados na avaliação do superior e na forma como o superior lida com o processo de avaliação, é importante, pois, pode contribuir para que o superior adote medidas que tragam menos efeitos negativos sobre o comportamento dos gerentes.

Em relação à proposição “P3. O desempenho orçamentário dos gerentes de nível hierárquico médio se relaciona com a satisfação orçamentária”, encontrou-se que por meio de revisão da literatura 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 estudada, 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.

5 Considerações Finais

Em relação ao objetivo geral da pesquisa, que foi verificar como o desempenho orçamentário dos gerentes de nível hierárquico médio se relaciona com os fatores

comportamentais: participação, estilo de liderança e satisfação, pode-se verificar na organização objeto do estudo de caso, por meio dos instrumentos de pesquisa aplicados, da triangulação de dados e da observação direta, que a variável participação orçamentária foi prejudicada pela insuficiência de políticas orientadoras na fase de coleta de dados do orçamento e a ausência de parâmetros ambientais, tanto internos quanto externos, que dessem suporte para os gerentes criarem as previsões orçamentárias com mais objetividade e eficácia.

Constatou-se também, que 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 em médio prazo.

Pode-se afirmar que, a participação orçamentária é prejudicada pelo poder de decisão concentrado no nível institucional da organização, que embora permitindo a participação dos gerentes na fase de 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 variável “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 fator estilo de liderança com o desempenho dos gerentes, a análise realizada na organização permite inferir que esta variável pode ter influência positiva sobre 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 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 ao fator 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. Por fim, Na organização estudada, 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 buscar-se uma análise mais integrada do efeito dessas categorias de análise no comportamento dos gerentes, que leve em consideração as correntes comportamental, sociológica e econômica, pois dentro de uma organização e suas políticas, essas abordagens podem ser concorrentes entre si.

Referências

ADLER, Ralph W.; REID, Jonathan. 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, Adebayo; SAARIKOSKI, Lotta. 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, Chris. **The Impact of Budgets on People**. New York: Controllershship Foundation, 1952.

BROWN, Steven P.; PETERSON, Robert A. Antecedents and Consequences of Salesperson Jobsatisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 1, p. 63-77, 1993.

BRUNS, Willian J.; WATERHOUSE, John H. Budgetary Control and Organization Structure. **Journal of Accounting Research**, v. 13, n. 2, p. 177-203, aut. 1975.

CHERRINGTON, David J.; CHERRINGTON, J. Owen. Appropriate Reinforcement Contingencies in the Budgeting Process. Empirical Research in Accounting: Selected Studies (supl.), **Journal of Accounting Research**, v. 11, p. 225-253, 1973.

COLLINS, Frank. The Interaction of Budget Characteristics and Personality Variables with Budgetary Response Attitudes. **The Accounting Review**, v. 53, n. 2, p. 324-335, apr. 1978.

COVALESKI, Mark; EVANS III, John H.; LUFT, Joan; SHIELDS, Michael D. Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration. In: CHAPMAN, Christofher S.; HOPWOOD, Anthony G.; SHIELDS, Michael D. **Handbook of Management Accounting Research**, v. 2, p. 587-624, Elsevier Ltd. 2006.

DeCOSTER, Don T.; FERTAKIS John P. Budget-Induced Pressure and Its Relationship to Supervisory Behavior. **Journal of Accounting Research**, v. 6, n. 2, p. 237-246, aut. 1968.

FAURÉ, Bertrand; ROULEAU, Linda. 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, Edwin A; PETERS David R. Interpersonal Values, Leadership Attitudes, and Managerial Success. **Personnel Psychology**, v. 15, n. 2, p. 127-143, jun. 1962.

FRUCOT, Veronique; SHEARON, Winston 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.

HANSEN, Stephen C.; VAN DER STEDE, Wim A. Multiple Facets of Budgeting: An Exploratory Analysis. **Management accounting Research**, v. 15, p. 415-439, 2004.

HARRISON, Graeme 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.

HIRST, Mark K. Accounting Information and the Evaluation of Subordinate Performance: A Situational Approach. **The Accounting Review**, v. 56, n. 4, p. 771-784, oct. 1981.

HOFSTEDE, G. H. **The Game of Budget Control**. Assen, Netherlands: Van Gorcum, 1968. Disponível em: <<http://books.google.com.br/>>. Acesso em: 02 jan. 2012.

HOPWOOD, Anthony 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.

JOHNSON, R. D. **An Investigation of the Interaction Effects and Motivational Variables on Task Performance**. Unpublished Dissertation - Indiana University, 1970.

KENIS, Izzetin. Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. **The Accounting Review**, v. 54, n. 4, p. 707-721, oct. 1979.

KIHN, Lili-Anne. How do Controllers and Managers Interpret Budget Targets? **Journal of Accounting e Organizational Change**, v. 7, n. 3, p. 212-236, 2011.

KIM, Jay S.; HAMNER, W. Clay. 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, Larissa; PARKER, Robert J. Antecedents of Budget Participation: Leadership Style, Information Asymmetry, and Evaluative Use of Budget. **Abacus**, v. 44, n. 4, p. 423-442, 2008.

MAIGA, Adam S. Fairness, Budget Satisfaction, and Budget Performance: A Path Analytic Model of their Relationships. In: VICKY, Arnold; CLINTON, Douglas; LUCKETT, Peter; ROBERTS, Robin; WOLFE, Chris; WRIGHT, Sally. **Advances in Accounting Behavioral Research**, v. 9, p. 87-111, Emerald Group Publishing Limited, 2006.

MAIGA, Adam S.; JACOBS, Fred A. Budget Participation's Influence on Budget Slack: The Role of Fairness Perceptions, Trust and Goal Commitment. **JAMAR**, v. 5, n. 1, 2007.

MARGINSON, David; OGDEN, Stuart. 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.

MILANI, Ken. 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, Jan; KOENE, Bas A. S.; WILLIAMS, Roger. Construct Measurement of Evaluative Style: A Review and Proposal. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 2, n. 1, p. 77-107, 2005.

OTLEY, David T. Budget Use and Managerial Performance. **Journal of Accounting Research**, v. 16, n. 1, p. 122-149, spr. 1978.

PEIRCE, James L. The Budget Comes of Age. **Harvard Business Review**, v. 32, n. 3, p. 58-66, may, 1954.

PRUMMER, Philipp; FREY, Patricia; SCHENTLER, Peter; WILLIAMS, H. James; MOTWANI, Jaideep. Participative Budgeting: A Review of Empirical Research and Practical

Implications. **International Journal of Business Innovation and Research**, v. 5, n. 5, dez. 2011.

RIYANTO, Bambang. 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.

SANDALGAARD, Niels; BUKH, Per Nikolaj; POULSEN, Carsten Stig. 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.

SCAPENS, R. Doing Case Study Research. In: LEE, B. HUMPHREY, C. **The Real Life Guide to Accounting Research: A Behind-the-Scenes View of Using Qualitative Research Methods**, 572 p, Oxford, UK, 2004, cap. 15.

SEAMAN, Alfred E.; LANDRY JR., Raymond; WILLIAMS, John 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.

_____; WILLIAMS, John 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, Mahfud; PIKE, Richard; MANGENA, Musa. 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, Harold; KOZMETSKY G.; TYNDALL, G. **Centralization and Decentralization in Organizing the Controllers Department**. New York, NY: The Controllershship Foundation, 1954.

SIVABALAN, Prabhu; BOOTH, Peter; MALMI, Teemu; BROWN, David A. An Exploratory Study of Operational Reasons to Budget. **Accounting and Finance**, v. 49, n. 4, p. 849-871, dec. 2009.

SWIERINGA, Robert J.; MONCUR, Robert 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.

_____. **Some Effects of Participative Budgeting on Managerial Behavior**. National Association of Accountants, New York, 1975.

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

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução: Daniel Grassi, 3. ed. Bookman, 2005.