

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

LEONARDO RODRIGUES CORREIA

**A PARTICIPAÇÃO DOS GESTORES NO PROCESSO DE
ELABORAÇÃO DAS METAS ORÇAMENTÁRIAS: relação entre a
motivação individual e o comportamento gerencial**

VITÓRIA

2007

LEONARDO RODRIGUES CORREIA

**A PARTICIPAÇÃO DOS GESTORES NO PROCESSO DE
ELABORAÇÃO DAS METAS ORÇAMENTÁRIAS: relação entre a
motivação individual e o comportamento gerencial**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em ciências contábeis – Nível Profissionalizante em Contabilidade Gerencial.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo S. Pagliarussi

VITÓRIA

2007

A minha amada esposa,
Silvana, que sem o apoio e
compreensão, seria impossível
a realização desse projeto.

Ao Prof. Dr. Marcelo S.
Pagliarussi, pela inesgotável
paciência e contribuição.

RESUMO

Com o intuito de verificar a associação entre o comportamento dos gestores no processo orçamentário e a motivação individual (ARGYRIS, 1952; BECKER, GREEN, 1962; MERCHANT, 1981; BROWNELL, MCINNES, 1986; SILVA, 2002; PACHECO, 2004), essa pesquisa investiga as relações existentes entre a motivação individual dos gestores e o seu comportamento gerencial nos processos decisórios de elaboração das metas orçamentárias, tanto no contexto organizacional quanto no individual, sendo que este último é identificado pelas características pessoais dos gestores. Para a realização dessa pesquisa foi utilizada uma amostra de 418 empresas do Espírito Santo. Os resultados dessa pesquisa suportam parte do *Framework*, sendo identificadas relações estatísticas significativas entre a motivação e o comportamento gerencial com as características da organização. Da mesma forma é permitido afirmar que as características pessoais dos gestores relacionam-se com a sua força motivacional de forma significativa, e por consequência, no comportamento gerencial dos gestores analisados.

ABSTRACT

With the intention of verifying the association among the managers' behavior in the budget process and the individual motivation (ARGYRIS, 1952; BECKER, GREEN; 1962; MERCHANT, 1981; BROWNELL, MCINNES, 1986; SILVA, 2002; PACHECO, 2004), that research investigates the existent relationships between the managers' individual motivation and his managerial behavior in the processes decision of elaboration of the budget goals, so much in the organizational context as in the individual, and this last one is identified for the managers' personal characteristics. For the accomplishment of that research a sample of 418 companies of the Espírito Santo will be used. The results of that research support part of the framework, being identified significant statistical relationships between the motivation and the managerial behavior with the characteristics of the organization. In the same way it is allowed to affirm that the managers' personal characteristics link with his/her force motivacional in a significant way, and for consequence, in the analyzed managers' managerial behavior.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Framework do estudo.....	12
Figura 2: Força motivacional versus resultado.....	20
Figura 3: Influência das metas orçamentárias do ano anterior e variáveis psicológicas.....	21
Figura 4: Modelo do processo de resposta de uma survey.....	33
Figura 5: Mapa dos resultados das características organizacionais e motivação	48
Figura 6: Mapa dos resultados das características organizacionais e comportamento gerencial.....	55
Figura 7: Mapa dos resultados das características dos gestores.....	62
Figura 8: Mapa dos resultados das características dos gestores e suas forças motivacionais.....	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comparação das médias de respostas e tamanho de amostra das publicações que utilizaram surveys nos principais periódicos contábeis.	34
Tabela 2: Distribuição das empresas pesquisadas	35
Tabela 3: Relação dos fatores motivacionais	41
Tabela 4: Relação entre tamanho e a motivação individual	46
Tabela 5: Relação entre a diversidade e a motivação individual.....	47
Tabela 6: Relação entre a descentralização e a motivação individual	47
Tabela 7: Relação entre market share e a motivação individual	48
Tabela 8: Relação entre tamanho e o comportamento gerencial.....	50
Tabela 9: Relação entre diversidade e o comportamento gerencial.....	51
Tabela 10: Relação entre descentralização e o comportamento gerencial	52
Tabela 11: Relações entre market share e o comportamento gerencial	53
Tabela 12: Análise fatorial do comportamento gerencial.....	54
Tabela 13: Escores médios dos fatores motivacionais por faixa etária	56
Tabela 14: Escores médios dos fatores motivacionais entre homens e mulheres	57
Tabela 15: Escores médios dos fatores motivacionais por estado civil.....	58
Tabela 16: Escores médios dos fatores motivacionais por nível de escolaridade.....	59
Tabela 17: Escores médios dos fatores motivacionais por tempo de casa	60
Tabela 18: Escores médios dos fatores motivacionais por tempo na função.....	61
Tabela 19: Relação entre força motivacional e comportamento gerencial	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características organizacionais e suas variáveis	26
Quadro 2: Forças motivacionais e suas variáveis	27
Quadro 3: Características do comportamento orçamentário e suas variáveis	28
Quadro 4: Características dos gestores e suas variáveis	30
Quadro 5: Relações esperadas entre as características dos gestores e a força motivacional	30
Quadro 6: Relações esperadas entre a força motivacional e o comportamento orçamentário	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 ANTECEDENTES DO PROBLEMA	10
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 Objetivo geral.....	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.4 JUSTIFICATIVAS.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
3 METODOLOGIA	24
3.1 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES	24
3.1.1 Contexto organizacional	25
3.1.2 Características dos gestores.....	29
3.1.3 Efeitos motivacionais	31
3.3 COLETA DOS DADOS	32
3.3.1 Método da coleta de dados.....	32
3.3.2 Tamanho da amostra.....	35
3.3.2 Estratégia de validação.....	36
3.4 VARIÁVEIS DO MODELO	37
3.4.1 Variáveis do contexto organizacional.....	37
3.4.2 Variáveis do contexto individual.....	38
3.4.3 Variáveis do contexto comportamental	39
3.4.4 Variáveis do contexto motivacional.....	40
4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	43
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	46
5.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL VERSUS FATORES MOTIVACIONAIS	46
5.1.1 Tamanho da organização <i>versus</i> motivação individual.....	46
5.1.2 Diversidade <i>versus</i> motivação individual	47
5.1.3 Descentralização <i>versus</i> motivação individual.....	47
5.1.4 <i>Market share versus</i> motivação individual	47
5.1.5 Mapeamento das características da organização e as forças motivacionais dos gestores	48

5.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL VERSUS COMPORTAMENTO GERENCIAL.....	49
5.2.1 Tamanho da organização <i>VERSUS</i> comportamento gerencial	49
5.2.2 Diversidade <i>VERSUS</i> comportamento gerencial.....	50
5.2.3 Descentralização <i>VERSUS</i> comportamento gerencial	51
5.2.4 <i>Market Share</i> <i>VERSUS</i> comportamento gerencial	52
5.2.5 Mapeamento das características da organização e o comportamento gerencial dos gestores.....	53
5.3 GESTORES VERSUS MOTIVAÇÃO.....	55
5.3.1 Força motivacional dividida por faixa etária	56
5.3.2 Força Motivacional dividida entre homens e mulheres	57
5.3.3 Força Motivacional dividida por estado civil.....	57
5.3.4 Força motivacional dividida por nível de escolaridade.....	58
5.3.5 Força motivacional dividida por tempo de casa	59
5.3.6 Força Motivacional dividida por tempo na função.....	60
5.3.7 Mapeamento das características dos gestores e suas forças motivacionais	62
5.4 MOTIVAÇÃO VERSUS COMPORTAMENTO.....	62
5.4.1 Gestores movidos pela gratificação financeira	63
5.4.2 Gestores movidos pelo crescimento profissional.....	63
5.4.3 Gestores movidos pelo reconhecimento profissional.....	64
5.4.4 Gestores movidos pela estabilidade	64
5.5 MAPEAMENTO DAS CARACTERÍSTICAS DOS GESTORES E SUAS FORÇAS MOTIVACIONAIS	65
6 CONCLUSÕES.....	66
6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	66
6.2 CONCLUSÃO	67
REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICE A – ESTUDOS PESQUISADOS.....	74
APÊNDICE B – REFERENCIAL TEÓRICO DAS PESQUISAS	75
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO.....	78
APÊNDICE D – CARTA CONVITE.....	82

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

1.1 ANTECEDENTES DO PROBLEMA

Compreender a motivação dos seus funcionários é um fator estratégico, que pode tornar-se o diferencial entre o sucesso e o insucesso da organização (OLIVEIRA, 2002).

A participação orçamentária é um processo no qual é permitido ao empregado participar da definição dos parâmetros das metas que serão utilizadas para a mensuração dos resultados e da forma de compensação contratual em razão do desempenho, possibilitando o controle das atividades organizacionais (YOUNG, 1985).

Esse controle das atividades organizacionais é necessário para a manutenção das atividades da empresa, que se adaptam de acordo com a influência de fatores internos e externos, estudados pela Teoria Contingencial.

A Teoria Contingencial parte da premissa de que as contingências ambientais e tecnológicas são os pilares da elaboração dos planejamentos organizacionais. No entanto, a resistência interna dos gestores para mudanças relativas às contingências ambientais da organização, pode gerar um efeito não desejado (PACHECO, 2004).

A utilização desse embasamento teórico é essencial para a compreensão dos fatores contingenciais que influenciam na motivação individual que, conseqüentemente, impactam no comportamento gerencial.

A observação das contingências individuais para a elaboração das metas orçamentárias é necessária, pois, do mesmo modo que uma organização sofre

influências externas, os indivíduos sofrem influência de suas contingências pessoais externas à sua vida profissional (PACHECO, 2004).

A performance individual dos gestores influencia a performance da organização (HANSEN, 2004). Dessa forma, é necessário verificar-se os fatores motivacionais que impactam nos gestores a fim de identificar o seu comportamento gerencial. Isto posto, não se pode considerar que um indivíduo seja influenciado somente pelos fatores de suas atividades laborais.

Sendo assim, aquilo que o indivíduo vivencia no ambiente externo, afeta a empresa e, de alguma maneira, faz parte integrante da própria organização. Isto porque, os indivíduos, isoladamente ou em grupos, são detentores de seus próprios valores, adquiridos ao longo de sua existência, também fora do alcance do trabalho, que motivam seus comportamentos durante toda a vida (PACHECO, 2004).

Ocorre que, nem sempre esses valores estão em concordância com os objetivos da organização. Isto implica dizer que tais comportamentos podem refutar tentativas de mudanças dentro das organizações, principalmente se houver interpretação de possíveis ameaças à integridade pessoal e coletiva ou propósitos sociais (PACHECO, 2004).

Para a análise do comportamento orçamentário foram adotadas as características utilizadas por Merchant (1981), que são: participação, conhecimento, comunicação e utilização do sistema. E para as contingências ambientais da organização tendo sido considerado: o tamanho, a diversidade e a descentralização, que também foram usadas por Merchant (1981), com a inclusão da variável do *market share*, variável esta utilizada por Silva (2004), conforme demonstrado na Figura 1:



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 1: Framework do estudo.

Com base no *Framework* do estudo, será possível identificar as diferentes forças motivacionais dos gestores, dividindo-as pelas diferentes características pessoais, e como essas motivações interferem no seu comportamento gerencial.

Tal identificação visa contribuir teoricamente com a perspectiva contingencial comportamental, através da observação de relações de um conjunto de características individuais dos gestores, externas à organização, no processo de elaboração das metas orçamentárias.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O problema a ser investigado pelo presente trabalho é dividido em duas questões, da seguinte maneira:

Os fatores contingenciais organizacionais e individuais relacionam-se com a motivação individual dos gestores?

E qual a relação entre a motivação individual e o comportamento gerencial dos gestores no processo de elaboração orçamentária?

Para responder essas questões, foi utilizada a metodologia de *survey*, com uma amostra de 418 empresas do Estado do Espírito Santo.

Com a resposta dessas perguntas será possível identificar as relações existentes entre os fatores contingenciais tanto da organização quanto do gestor, com as motivações individuais, e entre estes e o comportamento gerencial dos gestores nos processos orçamentários das empresas da amostra.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

De acordo com a questão em estudo, tem-se como objetivo geral analisar se os fatores contingenciais organizacionais e individuais relacionam-se com a motivação individual dos gestores, bem como verificar a relação entre motivação individual e o comportamento dos gestores no processo de elaboração orçamentária.

1.3.2 Objetivos específicos

Assim, para o alcance do objetivo geral foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Definir as variáveis para a avaliação da motivação dos gestores na participação no processo orçamentário, por meio de pesquisa prévia com 20 gestores;
- Analisar se os gestores com características diferentes possuem motivações distintas;
- Analisar se as motivações influenciam no comportamento no processo orçamentário;

- Verificar de que forma as características da organização e dos gestores influenciam na participação e motivação dos gestores.

1.4 JUSTIFICATIVAS

Esse estudo investiga as relações entre as motivações individuais e o comportamento dos gestores no processo de elaboração das metas orçamentárias. Foram observadas as correlações existentes entre: as características ambientais das organizações e as motivações pessoais; as características individuais dos gestores e as suas motivações pessoais; e as motivações pessoais e o comportamento orçamentário desses gestores.

Uma das motivações do desenvolvimento dessa pesquisa é a verificação das diferenças motivacionais que levam à participação dos gestores no processo orçamentário, através de uma separação dos gestores por suas características pessoais, com uma abordagem contingencial. Tal separação se faz necessária, uma vez que o indivíduo possui contingências pessoais que afetam seu desempenho profissional, como, por exemplo, preocupações pessoais que envolvem questões familiares e sociais.

Esse enfoque possibilitará que essa pesquisa contribua na compreensão da utilização da participação orçamentária no Brasil, visto que pesquisas anteriores relacionam somente as características ambientais da organização com o comportamento dos gestores (BORGES, 2001; SILVA, 2004; PACHECO, 2004).

Através dessa identificação da relação entre as características individuais e a motivação pessoal, será possível a criação de premissas em futuros planejamentos que estimulem os gestores a participarem mais intensamente dos processos orçamentários.

Esse estímulo tem como objetivo a criação de controle gerencial e o direcionamento comportamental dos empregados para a concentração dos esforços para o resultado, com a realização de um planejamento orçamentário mais dinâmico e com uma maior acurácia. Para explicar tal fenômeno, é fundamental a realização da pesquisa no nível individual¹, com o embasamento nas teorias contingencial e comportamental.

A motivação teórica para a realização dessa pesquisa é a verificação das características dos gestores como um fator contingencial, o que vai de encontro com a pesquisa de Merchant (1981). Que dentre outras sugestões para replicação da pesquisa, indica a inclusão de variáveis que caracterize os indivíduos, com o objetivo de segmentar as contingências individuais. E a pesquisa de Silva (2004), cujo trabalho contém limitações na identificação dos gestores, fato colocado como proposta de melhoria para futuras pesquisas.

¹ Em seu trabalho, *Mapping management accounting*, Luft and Shields, (2003) relacionam os níveis de observação separando em: Individual, sub-unidade, organização, fora da organização.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No processo orçamentário, a importância da participação dos empregados como forma de aumentar o desempenho já foi discutida em diversos estudos (BROWNELL, 1983; BROWNELL, MCINNES, 1986; CHENHALL, 1988, MERCHANT, 1981). Da mesma forma, já foi pesquisada a ligação entre o ato de participar do processo orçamentário e os fatores motivacionais que induzem a formação das metas do orçamento (ARGYRIS, 1952; BECKER, GREEN, 1962; KENIS, 1979; MERCHANT, 1981; LOCKE, 1988).

O orçamento é um importante direcionador gerencial das atividades, no qual os gestores, através da tentativa de predição de cenários futuros, traçam ações para otimizar o resultado organizacional e direcionam a organização através de metas (HOPWOOD, 1972). Essas metas são oriundas de uma combinação do fluxo de informações e procedimentos estratégicos elaborados pelos gestores no processo orçamentário (MERCHANT, 1981).

Todo o processo orçamentário está relacionado com a coordenação e controle das atividades organizacionais e com a alocação de recursos, sendo que a participação dos empregados nesse processo exerce um papel motivacional no nível individual (LUFT; SHIELDS, 2003).

Visto isso, o orçamento é analisado sob três perspectivas teóricas: econômica, psicológica e social. Segundo Covaleski *et al.*, (2003), a união dessas perspectivas possibilita um melhor entendimento sobre o assunto.

Uma das perspectivas identificadas por Covaleski *et al.* (2003) é a perspectiva econômica, na qual a questão principal é o valor econômico da prática

orçamentária para os empregados, analisado pela teoria da agência, tendo como o principal, a figura do empregador e o agente, como o empregado, assumindo uma racionalidade limitada na busca da melhor escolha (JENSEN, 1994).

A segunda perspectiva descrita por Covaleski *et al.* (2003) é a psicológica, que tem como questão preponderante saber quais os efeitos da prática orçamentária no estado mental e comportamental do indivíduo. O nível de observação está focado no indivíduo e na busca da satisfação pessoal, com a utilização da teoria comportamental.

Por último, Covaleski *et al.* (2003) descreve a perspectiva sociológica, onde a questão de pesquisa está ligada às conseqüências das tomadas de decisão e dos processos de barganha quando ocorrem interesses divergentes do plano organizacional, bem como do controle dos recursos sociais e organizacionais. Nessa perspectiva são observados os níveis organizacionais e subunidade, embasada nas teorias da contingência, com ênfase na importância das características da organização e de seu ambiente (tamanho da organização, incerteza ambiental e sofisticação tecnológica).

A teoria da contingência tem como premissa a inexistência de um modelo gerencial que sirva para todas as empresas em todas as circunstâncias, devido ao impacto de diferentes fatores (MERCHANT, 1981). No âmbito empresarial, a contingência é entendida como uma variável que não pode ser influenciada pela organização, no entanto, uma contingência influencia a organização (MOLINARI; GUERREIRO, 2004).

Ressalta-se que o presente trabalho não analisará o orçamento sob a perspectiva econômica, uma vez que o estudo limita-se à verificação da associação

entre a motivação individual dos gestores e o seu comportamento no processo de elaboração orçamentária.

Segundo a literatura comportamental, o estado mental do indivíduo exerce influência no seu comportamento e no seu desempenho (ARGYRIS, 1952). Desse modo, o aprendizado e a motivação somente são alcançados quando ocorre a ligação entre estímulos e respostas (BROWNELL, 1983). Através da utilização do orçamento participativo, busca-se criar um ambiente de trabalho no qual o subordinado sinta-se satisfeito e motivado, o que possibilitaria realizar a ligação entre estímulos e respostas.

Essa ligação é realizada através da participação do empregado na elaboração das metas orçamentárias, fazendo com que ele se sinta parte do processo, o que possibilita a criação de metas melhores compreendidas, facilita seu atingimento (KENIS, 1979) e reduz o nível de incertezas no ambiente laboral. Esse estímulo é necessário para criação de metas, motivando para novos desafios com a utilização de fatores do próprio trabalho como fatores motivacionais (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

Não se pode esperar que um comportamento desejável ocorra pelo simples fato de buscar-se o controle dos fatores motivacionais com a aplicação e simplificação das teorias motivacionais. É uma realidade que um indivíduo age segundo as suas funções orgânicas e suas necessidades, bem como em razão de suas conveniências (PACHECO, 2004).

Esses fatores motivacionais associados com as expectativas desenvolvidas pelo indivíduo no desejo do atingimento do resultado esperado geram a força motivacional, explicada pela teoria da expectativa. É uma teoria cognitiva que

assume existir uma relação entre o esforço realizado e o rendimento do trabalho, sendo a sua atenção voltada para o processo de motivação (VROOM, 1964).

A expectativa no atingimento do sucesso no resultado esperado afeta a *performance* dos indivíduos, tornando-se um fator contingencial a organização (LOCKE, 1988). O modelo de Victor H. Vroom, permite associar a expectativa do atingimento da meta, com a percepção da realidade, através da força motivacional, o que torna esse modelo apto para esse estudo.

Esta teoria tem como proposição a força motivacional que é formada pelo esforço ou pressão de uma pessoa para motivar-se, o que a torna apta para sua utilização neste trabalho, uma vez que é necessária a identificação da influência da motivação no comportamento, que será tratada como a força motivacional, sendo representada pela Equação (1):

$$FM = E * [V_i * I_i] \quad (1)$$

Sendo (FM) a força motivacional, (E) a Expectativa, (V) a Valência e (I) a instrumentalidade, de forma que:

Expectativa - Está relacionada com a percepção de recompensa que o indivíduo estabelece para o resultado do esforço empregado na execução de determinada tarefa.

Valência (valores) - Consiste nos valores atribuídos pelos empregados ao resultado do trabalho, demonstrando as preferências; é a intensidade com que deseja ou a aversão pela obtenção do resultado.

Instrumentalidade - É o grau de recompensa realizado ao fim da execução da tarefa.

Essa força motivacional (FM) é constituída de duas partes: os desejos individuais e as expectativas em alcançá-los, que orientam o indivíduo a ter certo

comportamento em função da expectativa do alcance do resultado esperado, como demonstra a Figura 2:

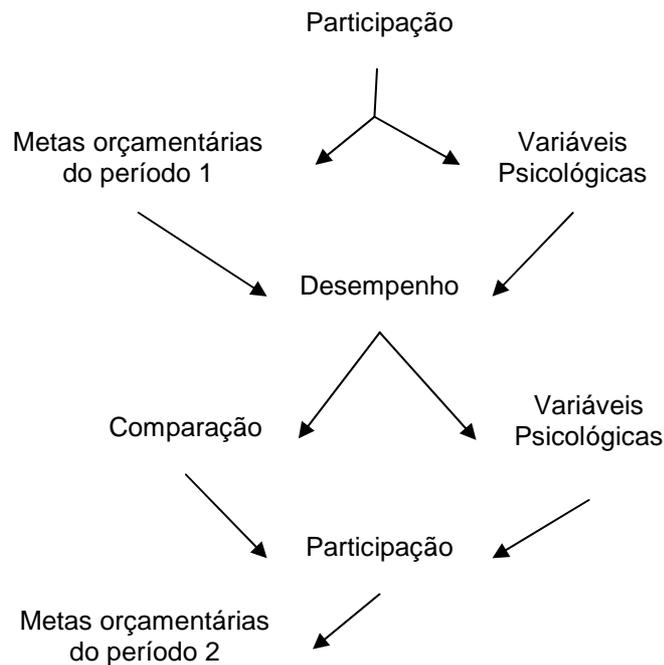


Fonte: Adaptada de Vroom (1964)

Figura 2: Força motivacional versus resultado.

A motivação influencia o comportamento do indivíduo, que avalia as conseqüências de cada alternativa de ação e satisfação, sendo a resultante entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados (VROOM, 1964). As pessoas são diferenciadas não só por suas capacidades, mas também por suas motivações. Essas motivações são definidas como necessidades, desejos ou impulsos do indivíduo (PACHECO, 2004).

Uma vez que os orçamentos são realizados por ciclos, e a elaboração das metas torna-se o reflexo da comparação conjunta do desempenho e outras variáveis psicológicas, o impacto motivacional dos empregados gerados por resultados anteriores pode influenciar na elaboração das metas orçamentárias (BECKER, 1962), como demonstrado na Figura 3.



Fonte: Adaptada de Becker (1962)

Figura 3: Influência das metas orçamentárias do ano anterior e variáveis psicológicas.

No nível comportamental, o indivíduo realiza uma ligação entre o comportamento e seus resultados. House (1971) demonstrou essa ligação desenvolvendo um modelo para a sua mensuração, que foi posteriormente utilizado por Ronen e Livigstone (1975) e por Brownell e McInees, (1986). As necessidades geradas num dado momento, uma expectativa, e com a sua percepção de recompensa (estímulo), a pessoa avalia a situação e realiza suas ações, de acordo com suas necessidades (PACHECO, 2004). Para House (1971), a motivação exerce um papel importante para o atingimento de metas de trabalho, estando associada positivamente com o resultado.

Visto o embasamento teórico da motivação, e demonstrado a relação entre motivação individual e comportamento, faz-se necessário realizar uma abordagem teórica sobre a Teoria da Contingência que, juntamente com a Teoria da Expectativa Motivacional, formam o embasamento teórico dessa pesquisa.

Segundo Covaleski *et al.* (2003), as pesquisas já realizadas sobre sistemas orçamentários, baseadas nos modelos da abordagem contingencial, afirmam que não existem práticas orçamentárias de sucesso universal. A escolha das práticas orçamentárias dependerá das circunstâncias ambientais e tecnológicas de cada organização.

Essas circunstâncias em que a organização está inserida afetam o gerenciamento. A busca dos objetivos organizacionais, a racionalidade dos sistemas, a subjetividade humana e a incerteza da dinâmica ambiental, levam os gestores a utilizarem suas habilidades, divididas em: (a) Habilidades humanas, como a capacidade convívio com as pessoas, o comportamento necessário para o relacionamento de trabalho, a compreensão da motivação e a expectativa dos subordinados; e (b) Habilidades técnicas, como a capacidade de manuseio de equipamentos necessários à realização da tarefa profissional (PACHECO, 2004).

O comportamento gerencial na organização é enfatizado pelas características da organização e de seu ambiente (incerteza ambiental, tamanho da organização e sofisticação tecnológica) (SILVA, 2002). No caso do presente estudo, foi dado foco dessa influência no comportamento gerencial na elaboração das metas orçamentárias.

Como os valores individuais influenciam nas escolhas dos gestores na tomada de decisão na organização, fica evidente que se trata de uma contingência para a organização. Reilly *et al.*, (1991), em sua pesquisa, demonstra que tipos de diferentes pessoas (como por exemplo: idade, gênero) se sentem atraídas por diferentes tipos de recompensa, o que afeta seu comportamento.

Para o presente trabalho a identificação dessas contingências pessoais foi realizada através da diferenciação das características dos gestores: idade, gênero,

estado civil, tempo de casa, tempo na função e escolaridade. Com essa segmentação, foi possível identificar as contingências motivacionais dos indivíduos. Esse conjunto de variáveis tem como origem pesquisas comportamentais de Reilly *et al.*, (1991), Silva(b), (2004).

As pesquisas que servirão de base para o presente trabalho foram extraídas dos periódicos contábeis, teses e dissertações, como segue no Apêndice A.

Brownell (1983) identifica que a participação orçamentária age como uma variável moderadora no estilo de gestão da diretoria, sendo que a ênfase orçamentária está associada com o desempenho. Destacou a relação positiva entre motivação e desempenho com a análise de fatores intrínsecos e extrínsecos, sendo encontrado uma relação negativa com os valores intrínsecos e uma relação positiva com os valores extrínsecos. A pesquisa de Brownell teve como amostra 224 gestores em duas companhias de eletrônicos e uma indústria, com a utilização de *survey*.

Merchant (1981) investigou o sistema orçamentário em relação ao comportamento gerencial e a *performance*, com uma visão contingencialista. Neste trabalho, Merchant, demonstrou evidências de relações entre as características da firma com a motivação e o comportamento, realizando um estudo complexo. Na conclusão desse trabalho, Merchant sugere a necessidade de em futuros estudos, realizar uma observação das características do indivíduo, como um fator contingencial dentro da organização,

O levantamento desses periódicos se faz necessário para a identificação dos autores que formam a base teórica do assunto pesquisado, com a obtenção dos nomes através das citações nos referenciais teóricos dos artigos pesquisados, demonstrado no Apêndice B.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

3.1 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

Para a realização desse estudo foram selecionadas variáveis que permitem observar as características da organização e dos gestores, as motivações individuais e o comportamento dos gestores em relação à elaboração do orçamento, com base nas teorias que norteiam o presente trabalho.

Foram estabelecidas as possíveis relações de causa e efeito entre as variáveis, com base nos testes estatísticos, as relações propostas são: 1) Organização *versus* Motivação; 2) Organização *versus* Comportamento Gerencial, 3) Indivíduo *versus* Motivação e 4) Motivação *versus* Comportamento Gerencial.

Por meio das relações causais propostas formulou-se as seguintes hipóteses de trabalho:

(H1) Tamanho, diversidade, descentralização e *Market Share* da organização, relacionam-se positivamente com a força motivacional dos gestores nas atividades de elaboração das metas orçamentárias.

(H2) Tamanho, diversidade, descentralização e *Market Share* da organização, relacionam-se positivamente com o comportamento gerencial dos gestores nas atividades de elaboração das metas orçamentárias.

(H3) Idade, gênero, estado civil, escolaridade, tempo de casa e tempo na função, relacionam-se positivamente com a escolha motivacional dos gestores nas atividades de elaboração das metas orçamentárias.

(H4) A força motivacional dos gestores relaciona-se positivamente com o seu comportamento nas atividades de elaboração das metas orçamentárias.

Desta forma esta pesquisa, analisou as hipóteses: no contexto organizacional, com abordagem contingencial; verificou-se as características dos gestores como fator contingencial e os fatores motivacionais do comportamento dos gestores na elaboração das metas orçamentárias.

3.1.1 Contexto organizacional

Em estudos que analisam o contexto organizacional, com abordagem contingencial, observa-se que as escolhas realizadas no processo orçamentário dependem de circunstâncias ambientais e tecnológicas em que a organização está inserida (MERCHANT, 1981). Para o presente estudo foram adotadas como variáveis para o contexto organizacional: tamanho, diversidade, descentralização e *market share*.

Com essas quatro variáveis, será possível identificar o contexto corporativo, no qual o gestor está inserido, sendo que as três primeiras têm como origem a pesquisa de Merchant (1981) e a última a pesquisa de Silva (2004).

Para a avaliação da influência do contexto organizacional na motivação dos gestores é necessária a criação da seguinte hipótese: **(H1) Tamanho, diversidade, descentralização e Market Share da organização, relacionam-se positivamente com a força motivacional dos gestores nas atividades de elaboração das metas orçamentárias.**

Para verificação de H1, do contexto organizacional, cada uma das características organizacionais foi relacionada com uma variável, conforme Quadro 1. Tais variáveis foram relacionadas separadamente com cada uma das quatro

forças motivacionais: gratificação financeira, crescimento profissional, reconhecimento profissional e estabilidade.

Características Organizacionais	Variáveis Organizacionais
Tamanho	Número de Funcionários
Diversidade	Quantidade de Produtos Produzidos
Descentralização	Quantidade de Gerências na organização
<i>Market Share</i>	Percentual de Participação no mercado de atuação

Fonte: Próprio autor

Quadro 1: Características organizacionais e suas variáveis

Esse desmembramento de H1 se faz necessário para a avaliação da força motivacional, que é abordada pela teoria da expectativa (VROOM, 1964; BROWNELL; MCINNES, 1986), causada pelo contexto organizacional, que é abordada pela teoria da contingência (MERCHANT, 1981; SILVA, 2004).

A escolha dos fatores motivacionais foi realizada através de uma pesquisa prévia. Este levantamento foi necessário para a definição dos fatores motivacionais que foram abordados pela pesquisa. Comparando as respostas com os 17 fatores relacionados por Brownell e McInnes (1986), que foram elaborados por House (1971), os únicos fatores que foram mencionados na pesquisa foram: gratificação financeira (10), crescimento profissional (05), reconhecimento profissional (03) e estabilidade (02).

Com base nesse resultado prévio, será utilizada a metodologia de Vroom (1964), para a apuração das forças motivacionais, foram utilizadas as variáveis: expectativa, valência e instrumentalidade de cada força motivacional. Conforme descrito no Quadro 2.

Forças Motivacionais	Variáveis Motivacionais	Questões que foram utilizadas para mensuração motivacional
Gratificação Financeira	Expectativa	Considero a Gratificação financeira como um fator importante para minha participação orçamentária.
	Valência	Classificado de acordo com a ordem de preferência do respondente (1 a 4).
	Instrumentalidade	Percepção do respondente quando ocorre o atingimento da meta.
Crescimento Profissional	Expectativa	Considero o crescimento profissional como um fator importante para minha participação orçamentária.
	Valência	Classificado de acordo com a ordem de preferência do respondente (1 a 4).
	Instrumentalidade	Percepção do respondente quando ocorre o atingimento da meta.
Reconhecimento Profissional	Expectativa	Considero o reconhecimento profissional como um fator importante para minha participação orçamentária.
	Valência	Classificado de acordo com a ordem de preferência do respondente (1 a 4).
	Instrumentalidade	Percepção do respondente quando ocorre o atingimento da meta.
Estabilidade	Expectativa	Considero a estabilidade como um fator importante para minha participação orçamentária.
	Valência	Classificado de acordo com a ordem de preferência do respondente (1 a 4).
	Instrumentalidade	Percepção do respondente quando ocorre o atingimento da meta.

Fonte: Próprio Autor

Quadro 2: Forças motivacionais e suas variáveis

Também se faz necessário verificar a associação entre o contexto organizacional e o comportamento dos gestores na elaboração das metas orçamentárias para a observação da relação existente entre as variáveis do contexto organizacional e as do comportamento gerencial, sendo estas últimas definidas como características orçamentárias (MERCHANT, 1981).

Para isso, foi criada a seguinte hipótese: **(H2) Tamanho, diversidade, descentralização e Market Share da organização, relacionam-se positivamente**

com o comportamento gerencial dos gestores nas atividades de elaboração das metas orçamentárias.

Para a verificação de H2, as características das organizações serão relacionadas separadamente com cada uma das características do comportamento orçamentário, conforme Quadro 3.

Comportamento Orçamentário	Variáveis Comportamentais	Questões que foram utilizadas para mensuração das variáveis
Participação	Envolvimento Pessoal	No período de elaboração das metas, tenho envolvimento com o planejamento.
	Tempo despendido	No período de elaboração das metas, tenho dedicação reservando um tempo para a elaboração das metas.
Conhecimento	Explicações sobre variações	No período de elaboração orçamentária realizo explicações sobre as variações das metas propostas em relação a períodos anteriores
	Reações sobre estouros	Quando ocorrem estouros das metas orçadas, tomo medidas para correção.
	Ligação com sistema de recompensa	Realizo ligações entre as metas orçadas e o sistema de remuneração.
Comunicação	Relação com subordinados	Para a elaboração das metas orçamentárias realizo reuniões com meus subordinados.
	Relação com os superiores	Para a elaboração das metas orçamentárias realizo reuniões com meus superiores.
	Freqüência de atualização	Realizo a ajustes nas metas orçadas no decorrer do período
	Nível de detalhamento	Procuo realizar um detalhamento das metas orçadas
Sofisticação do sistema para elaboração das metas	Utilização de sistema informatizado	Utilizo de sistema informatizado para a elaboração das metas orçamentárias
	Planejamento manual	Realizo a elaboração das metas com um planejamento manual, sem recursos sofisticados.
	Somente via Excel	Realizo a elaboração das metas orçamentárias com o auxílio do Excel

Fonte: Próprio autor

Quadro 3: Características do comportamento orçamentário e suas variáveis

3.1.2 Características dos gestores

O presente trabalho tem como proposta de contribuição teórica a verificação da relação existente entre as características dos gestores como fator contingencial, divididas por diferentes tipos de pessoas para visualização de suas opções (REILLY *et al.*, 1991), e as suas motivações, abordadas pela teoria da expectativa através da força motivacional (VROOM, 1964; BROWNELL; MCINNES, 1986).

A inclusão das contingências individuais para a elaboração das metas orçamentárias se faz necessária, como descrito anteriormente, uma vez que os gestores são afetados em suas funções por contingências individuais que estão fora de suas atividades laborais, que são contingências em sua vida particular, tais como a família e a sociedade.

Dessa forma, aquilo que o indivíduo vivencia no ambiente externo à organização afeta a organização de alguma maneira (PACHECO, 2004). Sendo assim, os valores individuais dos gestores são fatores ambientais externos à organização que afetam o resultado.

Para a verificação da relação existente entre as características dos gestores, descritas no Quadro 4, e suas motivações, foi criada a seguinte hipótese: **(H3) Idade, gênero, estado civil, escolaridade, tempo de casa e tempo na função, relacionam-se positivamente com a escolha motivacional dos gestores nas atividades de elaboração das metas orçamentárias.**

Características dos Gestores	Proxies das características
Idade	Até os 30 anos
	Entre 30 e 40 anos
	Acima dos 40 anos
Gênero	Homem
	Mulher
Estado Civil	Solteiro
	Casado
	Separado ou Viúvo
Escolaridade	2º Grau Completo
	Superior Completo
	Pós-Graduação
Tempo de Casa	Anos trabalhados na organização
Tempo na Função	Anos trabalhados na função

Fonte: Próprio autor

Quadro 4: Características dos gestores e suas variáveis

Para a verificação de H3, foi necessário comparar as características dos gestores individualmente com as forças motivacionais, sendo esperado diferentes fatores motivacionais para diferentes características.

Na verificação das correlações das características dos gestores com as escolhas motivacionais, nas atividades de elaboração das metas orçamentárias, espera-se encontrar as seguintes relações, descritas no Quadro 5.

Característica do gestor	Força motivacional esperada
Divisão por faixa etária	
1- Até os 30 anos	Gratificação financeira e crescimento profissional
2- Dos 30 aos 40 anos	Crescimento e reconhecimento profissional
3- Acima dos 40 anos	Gratificação financeira e estabilidade
Gênero	
4- Homem	Gratificação financeira e crescimento profissional
5- Mulher	Estabilidade e reconhecimento profissional
Estado Civil	
6- Solteiros	Gratificação financeira e crescimento profissional
7- Casados	Gratificação financeira e estabilidade
8- Separados e viúvos	Reconhecimento profissional e estabilidade
Escolaridade	
9- 2º Grau	Estabilidade
10- Superior Completo	Crescimento profissional
11- Pós-Graduação	Gratificação Financeira
Tempo de Casa	
12- Tempo de Casa	Estabilidade
Tempo na Função	
13- Tempo na função	Reconhecimento profissional

Fonte: Próprio autor

Quadro 5: Relações esperadas entre as características dos gestores e a força motivacional

3.1.3 Efeitos motivacionais

Para a avaliação do impacto motivacional utiliza-se a observação do impacto de fatores motivacionais causados pela participação orçamentária, bem como a expectativa individual de recompensa pelo atingimento da meta proposta (HOUSE, 1971).

Brownell e McInnes (1986) identificaram, em sua pesquisa, que a participação orçamentária influencia no comportamento dos indivíduos de forma motivacional, positivamente.

A participação do indivíduo no processo orçamentário ocasiona uma motivação que é demonstrada pelo esforço do empregado em alcançar os objetivos fixados no processo de planejamento, gerando um alinhamento de interesses em prol do atingimento das metas propostas (KENIS, 1979).

A participação do empregado no processo da elaboração das metas orçamentárias está relacionada positivamente com a motivação, afetando a predição das informações do planejamento orçamentário e reduzindo a folga orçamentária, tendo em vista que os agentes, ao fazerem parte do processo, desempenham esforços para o cumprimento das metas propostas (BROWNELL, 1983; BROWNELL, MCINNES, 1986; KENIS, 1979).

O estado mental do indivíduo exerce influência no seu comportamento, afetando o seu desempenho (ARGYRIS, 1952). Os efeitos motivacionais possuem um importante papel nas relações resultantes da elaboração das metas orçamentárias.

Os orçamentos são elaborados por ciclos, e a sua elaboração acaba sendo gerada através do reflexo da comparação do desempenho e dos fatores motivacionais resultantes de ciclos anteriores (BECKER; GREEN, 1962), uma vez

que a participação nos processos decisórios gera uma motivação no empregado (RONEN; LIVINGSTONE, 1975).

Becker e Green, (1962) associam a recompensa com o desempenho, o que legitima as punições caso as metas não sejam alcançadas. Para Brownell (1983), torna-se necessária uma participação intensa dos indivíduos no processo de elaboração das metas.

Para a observação da relação entre a motivação e o comportamento orçamentário dos gestores na elaboração das metas orçamentárias é necessária a verificação da força motivacional que o orçamento exerce nos indivíduos, que será realizada através da seguinte hipótese: **(H4) A força motivacional dos gestores relaciona-se positivamente com o seu comportamento nas atividades de elaboração das metas orçamentárias.**

Para a verificação de H4 será necessário testar os fatores motivacionais separadamente, relacionando-os com diferentes comportamentos gerenciais, conforme demonstrado no Quadro 6.

Força Motivacional	Comportamento Orçamentário
1- Gratificação Financeira	Ligação com o sistema de remuneração
2- Crescimento Profissional	Comunicação com os superiores
3- Reconhecimento Profissional	Conhecimento orçamentário
4- Estabilidade	Menor envolvimento

Fonte: Próprio Autor.

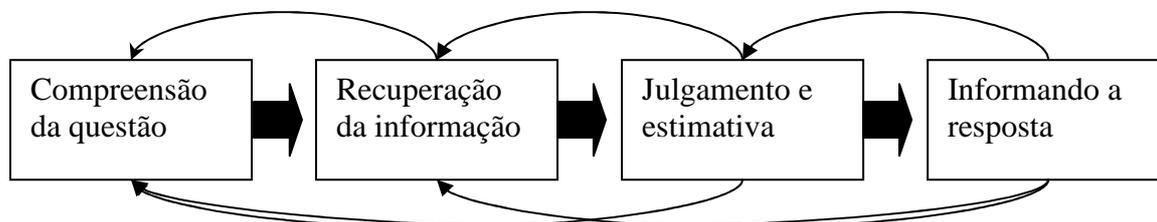
Quadro 6: Relações esperadas entre a força motivacional e o comportamento orçamentário

3.3 COLETA DOS DADOS

3.3.1 Método da coleta de dados

O método utilizado nesta pesquisa é a pesquisa *survey*, utilizado para colher informações de uma amostra com a finalidade de construir uma descrição quantitativa de atributos de uma determinada população, sendo mais usada nas

ciências sociais para testar teorias comportamentais através de questionários (GROVES, 2004).



Fonte: Groves (2002).

Figura 4: Modelo do processo de resposta de uma survey.

O modelo apresentado na Figura 4 descreve as etapas existentes no processo de resposta de uma pesquisa:

- A primeira etapa é a compreensão da questão, na qual o entrevistado presta atenção à pergunta ou às instruções fornecidas, interpretando a questão.

- A segunda etapa do processo de resposta é a recuperação da informação. Nesse momento, o entrevistado recupera informações relevantes para elaborar a resposta.

- A etapa seguinte, julgamento e estimativa é como uma combinação complementar da etapa anterior. Tal etapa é formada de acordo com o que o entrevistado recorda do fato.

Conclui-se o processo de resposta com a comunicação da resposta, etapa na qual o entrevistado escolhe uma das opções fornecidas (GROVES, 2004).

A metodologia de *survey* é recomendada quando se tem o desejo de alcançar uma maior validação externa em pesquisas, obtendo respostas de diferentes participantes de uma amostra da população de interesse (ABERNETHY, 1999).

Uma crítica à metodologia de *survey* está relacionada ao número insuficiente de retorno dos questionários. Stede (1996), em seu artigo, compara o percentual de

resposta dos artigos publicados nos principais periódicos que utilizaram essa metodologia, tendo encontrado os seguintes resultados:

Tabela 1: Comparação das médias de respostas e tamanho de amostra das publicações que utilizaram *surveys* nos principais periódicos contábeis².

JORNAL	MÉDIA DE RESPOSTAS (%)			TAMANHO MÉDIO DAS AMOSTRAS		
	1982 - 2001	1982 - 1991	1992 - 2001	1982 - 2001	1982 - 1991	1992 - 2001
AOS	66	76	61	174	144	316
BRIA	66	N/A	66	181	N/A	181
CAR	56	56	N/A	102	102	N/A
JAЕ	71	97	45	55	37	78
JAR	66	66	N/A	170	170	N/A
JMAR	38	47	33	266	145	297
MAR	35	41	34	238	153	250
TAR	62	64	59	344	521	80
TOTAL	55	67	48	239	184	261

Fonte: Stede (1996, p. 677).

Na Tabela 1, é demonstrada a média de retorno das respostas de pesquisas realizadas nos principais periódicos contábeis, tendo uma média de 125 respondentes no período de 1992 a 2001, o que representa 48%.

Considerando a amostra desse trabalho de 418, um retorno de 48% representaria um número de 200 respondentes, sendo que um retorno médio de 125 corresponderia a um percentual de retorno para essa amostra de 30%.

Nas pesquisas que envolvem questões comportamentais é necessário especificar claramente o objeto de atitude que será questionado, evitando-se perguntas com duplo sentido, mensurando-se a força da atitude com questões fechadas, utilizando-se escalas de cinco ou sete pontos, com a realização de um nivelamento dos respondentes para obter um poder comparativo (GROVES, 2004).

² A pesquisa de Stede limitou-se aos seguintes jornais: Accounting Organizations and Society (AOS), Behavioral Research in Accounting (BRIA), Contemporary Accounting Research (CAR), Journal of Accounting and Economics (JAE), Journal of Accounting Research (JAR), Journal of Management Accounting Research (JMAR), Management Accounting Research (MAR) e The Accounting Review (TAR), no período de 1982 - 2001

3.3.2 Tamanho da amostra

O critério da escolha do tamanho da amostra teve como base o levantamento feito por Stede (1996), Tabela 1, que realizou uma análise nos principais periódicos contábeis, que utilizaram *surveys*, tendo chegado aos resultados que deram suporte à escolha do número da amostra desse trabalho.

Com base nesse levantamento, o presente trabalho contou com uma amostra de 418 empresas cadastradas no banco de dados do IEL/IDEIES, que representam as empresas que possuem mais de 50 empregados, o que permite ter empresas de médio porte e grande porte na análise.

Em relação à validação externa da amostra, a seleção das empresas não possui uma centralização de uma determinada região ou segmento de atividade. Dessa forma, a amostra pesquisada foi dividida como demonstra a Tabela 2.

Tabela 2: Distribuição das empresas pesquisadas

Quantidade de empresas por cidades			
Cidade	Quant	Cidade	Quant
Anchieta	3	Marilândia	1
Aracruz	16	Mimoso do Sul	2
Baixo Guandú	2	Montanha	1
Barra de São Francisco	1	Muniz Freire	1
Bom Jesus do Norte	2	Nova Venécia	8
Cachoeiro de Itapemirim	49	Pedro Canário	1
Cariacica	25	Presidente Kenedy	1
Castelo	3	Santa Maria de Jetibá	1
Conceição do Castelo	1	Santa Teresa	1
Colatina	43	Santa Tereza	1
Conceição da Barra	3	São Domingos do Norte	1
Domingos Martins	1	São Gabriel da Palha	12
Ecoporanga	1	São Mateus	8
Fundão	2	São Roque do canaã	5
Guaçuí	2	Serra	74
Guarapari	6	Sooretama	1
Ibiraçú	4	Vargem Alta	4
Itapemirim	2	Viana	9
João Neiva	1	Vila Velha	35
Linhares	27	Vitória	55
Marechal Floriano	2		
TOTAL			418

Fonte: Banco de dados do IEL/IDEIES

Em termos percentuais, considerando a concentração das empresas por municípios, verifica-se que, em relação às empresas cadastradas no IEL/IDEIES, 45,30% estão concentradas na Região da Grande Vitória, demonstrando que não houve uma concentração da amostra numa única região do Estado, possibilitando uma análise em nível estadual.

3.3.2 Estratégia de validação

Sendo o estudo, no campo motivacional, realizado por meio de *survey*, é necessário ter alguns cuidados com o questionário para que seja facilmente compreendido pelo respondente.

Dessa forma, é necessário que o questionário tenha perguntas lógicas e objetivas, devendo ser utilizadas estruturas parecidas na formulação das questões, com frases curtas, para a diminuição do tempo de resposta, a fim de evitar o desinteresse no retorno do questionário. Dessa forma, o questionário irá capturar as respostas necessárias para a realização da pesquisa de forma adequada (ABERNETHY, 1999).

O questionário não teve a identificação do respondente, com o intuito de manter o sigilo da fonte e não gerar o direcionamento das respostas para satisfação da vontade dos superiores.

Groves (2004) ressalta que, em pesquisas comportamentais, o pesquisador deve evitar encaminhar a pesquisa para pessoas com quem tenha contato profissional para evitar a interferência nas respostas e a geração de constrangimento para o entrevistado.

Em se tratando de uma pesquisa realizada através de questionário, foi utilizado o Alfa de *Cronbach* para a validação dos construtos. Este coeficiente

validará os índices utilizados para a pesquisa, sendo considerados apenas os itens que derem valores superiores ao alfa encontrado. Espera-se alcançar um alfa de 0,70 para se ter uma alta consistência interna, uma vez que pesquisas comportamentais trabalham com essa expectativa.

3.4 VARIÁVEIS DO MODELO

3.4.1 Variáveis do contexto organizacional

Foram utilizadas as variáveis ambientais utilizadas por Merchant (1981) e Silva (2004), tamanho, diversidade e descentralização, para dimensionar o contexto organizacional, com a inclusão de uma quarta variável: *Market Share* (SILVA, 2004). As características foram obtidas através do questionário respondido pelos gestores pesquisados. Com o objetivo de manter a confidencialidade, as características foram informadas diretamente pelo indivíduo pesquisado, tendo sido utilizados métodos simplistas para a obtenção das informações, com a divisão das empresas por suas características, sendo agrupadas conforme construtos abaixo:

✓ Tamanho – Foi considerado o número de funcionários da empresa, com a seguinte divisão: empresas até 100 funcionários, empresas de 100 a 500 funcionários e empresas com mais de 500 funcionários..

✓ Diversidade – Para simplificação do modelo, para diversidade foi considerada a quantidade de diferentes produtos produzidos na organização, com a divisão em empresas com produção de até 10 produtos e acima de 10 produtos.

✓ Descentralização – Foi considerada a quantidade de gerências existentes na organização, com a divisão de empresas com até 10 gerências e acima de 10 gerências.

✓ *Market Share* - Foi considerado o percentual indicado pelo entrevistado da participação da empresa no mercado de atuação, com a divisão em empresas com até 50% de participação e acima de 50% de participação.

3.4.2 Variáveis do contexto individual

As contingências individuais, que fazem parte das contingências ambientais que impactam na organização para a elaboração das metas orçamentárias, que foram utilizadas para o trabalho têm como base as características pessoais dos gestores, com a finalidade de identificar diferenças nas relações entre determinados grupos de pessoas com as suas motivações e comportamento.

Com o objetivo de identificar a relação entre as hipóteses propostas com a diferenciação dos gestores, torna-se necessária a divisão das características pessoais, de acordo com os seguintes construtos:

- ✓ Idade – Foram classificados por faixa etária, com a seguinte divisão:
 - Até os 30 anos.
 - Dos 30 aos 40 anos.
 - Acima dos 40 anos.
- ✓ Gênero - homens e mulheres.
- ✓ Estado Civil – Foram classificados em três grupos:
 - Solteiros.
 - Casados.
 - Separados e Viúvos.
- ✓ Tempo na função atual – Foi medido por período de anos.
- ✓ Nível de escolaridade – Foi dividido em três grupos:
 - 2º Grau completo.

- Superior completo.
- Pós-graduação.

A inclusão dessas características tem como finalidade a identificação das contingências individuais dos gestores, dentro da organização. Uma vez segmentada essas contingências pelas características é possível estabelecer as relações que são esperadas, conforme foi demonstrado no Quadro 5.

3.4.3 Variáveis do contexto comportamental

Para a identificação do contexto comportamental orçamentário foram utilizados os fatores analisados por Merchant (1981), realizando adaptações para o período de elaboração das metas orçamentárias, sendo elas:

✓ A participação do gestor na elaboração das metas, sendo utilizadas variáveis que meçam a sua participação nas discussões de elaboração, o envolvimento com o planejamento e o tempo dedicado para a elaboração.

✓ O nível de conhecimento orçamentário do gestor, com a necessidade da identificação do entendimento das metas orçamentárias, como a verificação de explicações sobre variações, reações sobre estouros orçamentários e a existência de ligações entre o orçamento e remuneração.

✓ A comunicação existente no processo orçamentário, que tratará dos tipos de comunicação existentes no processo orçamentário, como a comunicação com superiores e subordinados, a freqüência na atualização das metas e o nível de detalhamento das informações.

✓ E por fim, a sofisticação do sistema, que é verificado através das formas de utilização da informação, como o uso de recursos informatizados próprios para o planejamento orçamentários, planejamentos manuais e operacionalização da informação através de recursos limitados de informática (ex. Microsoft Excel).

Com a utilização da análise fatorial, uma técnica multivariada que demonstra as relações de interdependência entre os itens analisados através de termos de suas dimensões subjacentes comuns (fatores) utilizados para a interpretação da investigação proposta, foi verificada a relação entre os fatores comportamentais dos gestores, por possuir mais de uma variável por característica.

Essa análise foi gerada com o uso do SPSS 12 (*Statistical Package for the Social Sciences*). E com a carga fatorial que é o coeficiente de correlação entre um item e um fator, foi medido o grau e a direção de um item no fator: quanto maior for a carga de um item num fator, maior será a sua identificação.

Almeida (2003) observa que, para amostras de 50 ou mais observações, o critério para escolha das cargas fatoriais deve ser: "acima de 0,30 devem ser consideradas, acima de 0,40 são mais importantes e acima de 0,50 são muito significantes". Tais critérios foram adotados para essa pesquisa como condição de aceitação das hipóteses propostas. As cargas fatoriais abaixo de 0,30 foram desconsideradas, uma vez que pesquisas anteriores que realizam correlações com variáveis comportamentais não consideram resultados abaixo desse valor, como por exemplo: Merchant (1981), Borges, (2001), Silva (2004).

A verificação da relação entre o contexto organizacional e o comportamento dos gestores em relação ao orçamento será demonstrada na Tabela 11, onde serão identificadas as devidas correlações, geradas através da análise fatorial dos itens que compõe cada característica comportamental, realizada da mesma forma anteriormente descrita, que servirá para testar H2.

3.4.4 Variáveis do contexto motivacional

Para a avaliação do impacto motivacional, foi utilizada a observação do impacto de fatores motivacionais causados pela participação orçamentária, bem

como a expectativa individual de recompensa pelo atingimento da meta proposta (HOUSE, 1971).

A escolha dos fatores motivacionais foi realizada através de uma pesquisa prévia, com a realização de contato telefônico com 20 gestores, escolhidos de forma aleatória, dentre as empresas que compõe a população pesquisada, e foi solicitado aos entrevistados que indicassem qual fator eles consideravam como principal motivação para participação na elaboração orçamentária, com livre escolha.

Posteriormente foram tabuladas as respostas, e foi obtido como respostas, somente 04 fatores, sendo o resultado comparado com a lista dos 18 fatores analisados por Brownell e McInnes (1986), sendo necessário somente a adaptação em dividir crescimento e reconhecimento profissional, conforme demonstrado na Tabela 3:

Tabela 3: Relação dos fatores motivacionais

Gratificação Financeira	10	Crescimento profissional	05
Altos salários		Reconhecimento profissional	03
Respeito do Chefe		Padrões de qualidade para você	
Respeito do subordinado		Ajuda aos colegas de trabalho	
Comprometimento		Tempo a trabalho passa rapidamente	
Aumento na independência		Sentimento de segurança (Estabilidade)	02
Aumento de contatos		Padrões de qualidade para os outros	
Recompensa especial		Sentimento de realização	
Promoção		Sentimento de Alívio	

Fonte: Brownell e McInnes (1983)

Com esse resultado, foram selecionados para a pesquisa, os seguintes fatores motivacionais:

- Gratificação financeira.
- Crescimento profissional.
- Reconhecimento profissional.
- Estabilidade.

A verificação das relações entre a motivação individual e o comportamento gerencial no processo de elaboração das metas orçamentárias é demonstrada na Tabela 19, onde serão identificadas as devidas correlações, que servirão para os testes de H4.

A verificação da relação entre as características pessoais dos gestores e a motivação individual será demonstrada em tabelas distintas, onde serão identificadas as devidas correlações, que servirão para os testes de H3.

Capítulo 4

4 TRATAMENTO DOS DADOS

Para a obtenção das informações e tratamento dos dados foi utilizado um questionário com questões fechadas (Apêndice C), que ficou disponibilizado na Internet através da página www.vixonline.com.br, desenvolvida exclusivamente para a pesquisa. Os entrevistados foram convidados a responder o questionário através da carta convite (Apêndice D) que foi enviada pelo correio para as empresas da amostra.

A escala tipo Likert é utilizada para obter respostas nas quais os entrevistados informam o grau de concordância ou discordância em relação ao objeto perguntado, que serve como balizador da concordância do respondente com o objeto perguntado.

A força motivacional será representada por um escore que será calculado da seguinte forma: $FM = E [V \times I]$, sendo que as respostas dos valores (V) poderão variar de 1 a 5, a expectativa (E) de 1 a 4 e a instrumentalidade (I) de 1 a 5.

Foi estipulado que quando o gestor identificasse (Nunca) seria atribuído (1), pois não altera o valor final do escore; (raramente) foi considerado como (2); (muito pouco) foi considerado (3); (quase sempre) foi considerado (4) e (sempre) foi considerado (5). Tais escolhas fazem com que o escore motivacional varie de 1 a 100, sendo analisado o escore de cada fator individualmente.

Essa técnica será utilizada para mensurar a força motivacional como uma contingência nas relações estabelecidas nas Hipóteses H3 e H4. Sendo essa operacionalização extraída do modelo de expectativa contingencial de Vroom (1964).

Para a escolha do modelo que foi utilizado para a verificação das correlações, foi necessário realizar a verificação da distribuição dos erros. Tal verificação constatou que a distribuição do erro é do tipo não-normal. Sendo assim, foi estipulado a utilização do modelo de *Spearman*, modelo esse indicado para testes não paramétricos.

Para o desenvolvimento das análises estatísticas foi utilizado o programa estatístico SPSS 12 (*Statistical Package of Social Science*), para a criação das matrizes de correlações.

Das 418 cartas enviadas para as empresas, retornaram 30, por motivos de mudança de endereço ou fechamento da empresa, o que diminuiu o número de empresas da amostra para 388.

No que diz respeito às respostas, obteve-se, nas duas primeiras semanas, 70 questionários preenchidos (18,04%). Tais respostas foram fornecidas de forma voluntária, ou seja, sem qualquer interferência deste pesquisador, apenas através do envio da carta convite. Entretanto, tal número de respondentes é considerado insuficiente para a realização da pesquisa.

Dessa forma, foi necessária a realização de contato telefônico com os responsáveis administrativos das empresas, com o objetivo de aumentar o número de respondentes. Após este contato telefônico, o número das respostas elevou para 120 (30,92%), num total de 35 dias de coleta.

Do total de respostas colhidas, foram eliminados 16 respondentes, sendo 11 devido ao preenchimento incompleto do questionário e 05 em razão de terem sido identificados como respondentes da mesma empresa, através da observação das características organizacionais, que se apresentaram idênticas, restando um aproveitamento de 104 respondentes.

Para a validação interna do questionário, foi utilizado o Alfa de *Cronbach* para as questões que envolvem o comportamento gerencial e as características das forças motivacionais, com a obtenção de um coeficiente de 0,751. Com esse resultado, pode-se considerar que o questionário possui uma consistência interna aceitável, já que com base em pesquisas comportamentais é aceito o índice superior a 0,70.

Capítulo 5

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

5.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL *VERSUS* FATORES MOTIVACIONAIS

Para a verificação das relações entre as variáveis do contexto organizacional (tamanho, diversidade, descentralização e *Market Share*) e a força motivacional dos gestores nas atividades de elaboração das metas orçamentárias (H1), fez-se necessária à observação de cada característica organizacional, separadamente, onde foram encontradas evidências estatísticas para aceitar parcialmente a primeira hipótese, como descrito abaixo:

5.1.1 Tamanho da organização *versus* motivação individual

No teste realizado para a verificação da relação entre tamanho e motivação individual, foi constatada relação significativa ao nível de 0.05, apenas para gestores de empresas com até 100 empregados tendo como motivação a estabilidade (0,373), conforme Tabela 4.

Tabela 4: Relação entre tamanho e a motivação individual

Tamanho	Gratificação	Crescimento	Reconhecimento	Estabilidade
Ate 100	- 0,157	-0,212	0,236	0,373*
100 a 500	-0,114	-0,214	0,148	0,071
Acima de 500	-0,060	-0,347	-0,199	-0,313

* Correlation is significant at the 0.05 level

Fonte: Próprio Autor

5.1.2 Diversidade *versus* motivação individual

No teste realizado para a verificação da relação entre diversidade e motivação individual, foi constatada relação significativa ao nível de 0.05, apenas para gestores de empresas que produzem mais de 10 produtos com o reconhecimento como motivação (0,352), conforme Tabela 5.

Tabela 5: Relação entre a diversidade e a motivação individual

Diversidade	Gratificação	Crescimento	Reconhecimento	Estabilidade
Ate 10 produtos	-0,152	0,080	0,093	0,162
Acima de 10 produtos	-0,084	-0,330	0,352*	-0,023

* Correlation is significant at the 0.05 level

Fonte: Próprio Autor

5.1.3 Descentralização *versus* motivação individual

No teste realizado para a verificação da relação entre descentralização e motivação individual, foi constatada relação (negativa) significativa ao nível de 0.01, para gestores de empresas com mais de 10 gerências com o crescimento como motivação (-0,562), conforme Tabela 6.

Tabela 6: Relação entre a descentralização e a motivação individual

Descentralização	Gratificação	Crescimento	Reconhecimento	Estabilidade
Ate 10 gerências	-0,040	0,005	-0,044	0,120
Acima de 10 gerências	-0,139	-0,562*	-0,132	-0,212

* Correlation is significant at the 0.01 level

Fonte: Próprio Autor

5.1.4 *Market share versus* motivação individual

No teste realizado para a verificação da relação entre *market share* e motivação individual, não foi constatada nenhuma relação significativa, conforme Tabela 7.

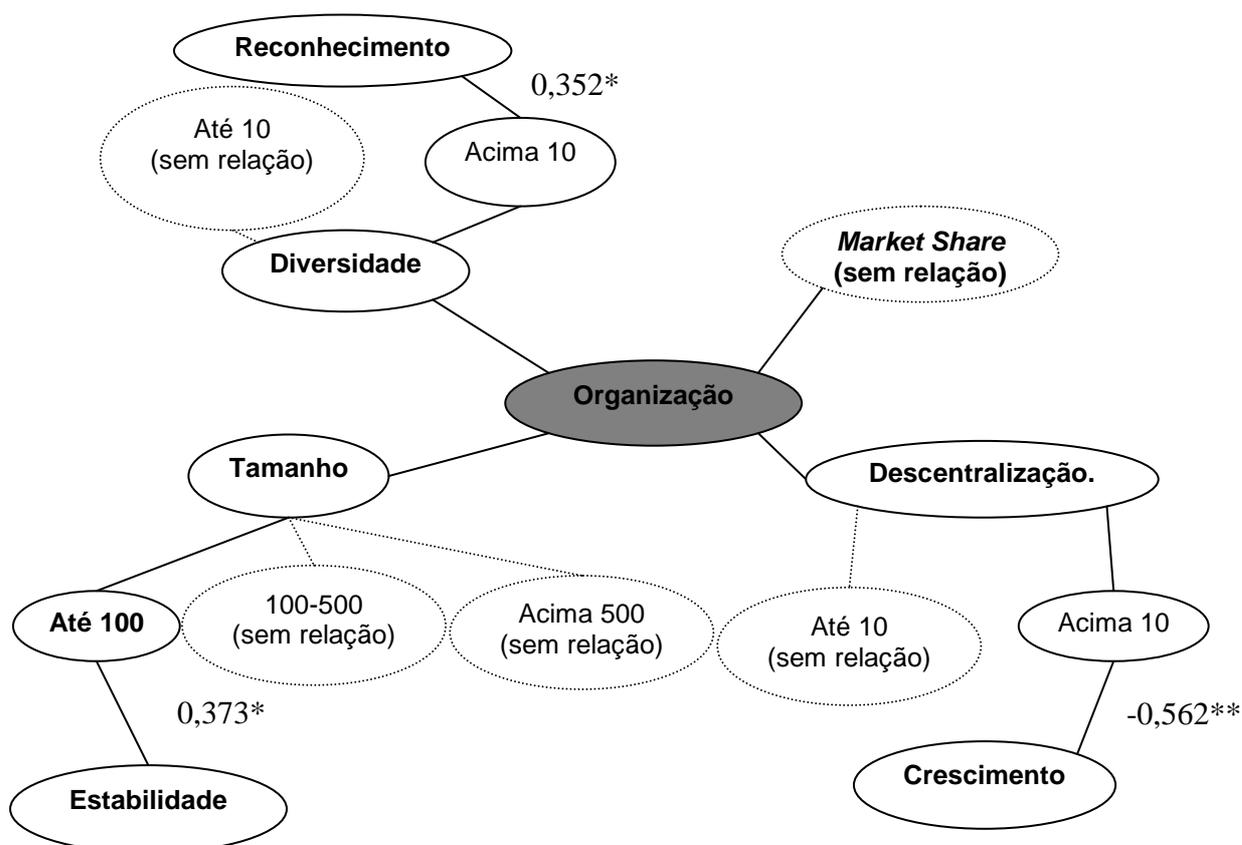
Tabela 7: Relação entre *market share* e a motivação individual

Diversidade	Gratificação	Crescimento	Reconhecimento	Estabilidade
Abaixo de 50%	-0,108	-0,130	0,100	0.054
Acima de 50%	-0.018	0,237	0,140	-0.058

Fonte: Próprio Autor

5.1.5 Mapeamento das características da organização e as forças motivacionais dos gestores

Com base nessas verificações das características das organizações com as forças motivacionais, verifica-se existir as seguintes relações que demonstra evidências estatísticas que possibilita aceitar parcialmente a primeira hipótese, conforme Figura 5.



Fonte: Próprio Autor

Figura 5: Mapa dos resultados das características organizacionais e motivação

*Correlation is significant at the 0.05 level

**Correlation is significant at the 0.01 level

5.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL VERSUS COMPORTAMENTO GERENCIAL

Para a verificação das relações entre as variáveis do contexto organizacional (tamanho, diversidade, descentralização e *Market Share*) e o comportamento gerencial dos gestores nas atividades de elaboração das metas orçamentárias (H2), fez-se necessária à observação de cada característica organizacional, separadamente, onde foram encontradas evidências estatísticas para aceitar parcialmente a segunda hipótese, como descrito abaixo:

5.2.1 Tamanho da organização *VERSUS* comportamento gerencial

No teste realizado para a verificação da relação entre tamanho da organização e o comportamento gerencial dos gestores, foi constatado relação (negativa) significativa ao nível de 0.05, para gestores de empresas com até 100 empregados com o envolvimento no planejamento orçamentário (-0,382) e para gestores de empresas com mais de 500 empregados com o uso de planejamento manual (-0,514), conforme Tabela 8.

Tabela 8: Relação entre tamanho e o comportamento gerencial

	Ate 100	Entre 100 e 500	Acima de 500
Participação			
Influencia	-0.053	0,078	0,044
Envolvimento	-0,382*	0,229	0,136
Dedicação	-0,060	-0,094	0,060
Conhecimento			
Explicações	0,039	0,158	-0,245
Correção	-0,162	0,098	-0,152
Ligação	-0,132	-0,118	-0,195
Comunicação			
Reunião c/ subord	0,161	0,065	-0,221
Reunião c/ superiores	-0,021	0,019	-0,221
Ajustes	0,240	0,258	0,193
Detalhamento	0,178	-0,111	0,310
Sofisticação			
Sist. Informatizado	0,111	0,112	-0,012
Plan. Manual	0,177	0,098	-0,514*
Uso do Excel	0,215	0,022	0,008

* Correlation is significant at the 0.05 level

Fonte: Próprio Autor

5.2.2 Diversidade *VERSUS* comportamento gerencial

No teste realizado para a verificação da relação entre diversidade e o comportamento gerencial dos gestores, foi constatada relação significativa ao nível de 0.05, apenas para gestores de empresas que produzem até de 10 produtos com a utilização de sistemas informatizados (0,290), conforme Tabela 9.

Tabela 9: Relação entre diversidade e o comportamento gerencial

	Ate 10 produtos	Acima de 10 produtos
Participação		
Influencia	-0,007	-0,076
Envolvimento	0,033	0,104
Dedicação	0,082	-0,059
Conhecimento		
Explicações	-0,027	-0,382
Correção	0,068	0,269
Ligação	-0,004	-0,442
Comunicação		
Reunião c/ subord	-0,043	-0,404
Reunião c/ superiores	0,097	0,040
Ajustes	0,156	0,295
Detalhamento	-0,198	-0,020
Sofisticação		
Sist. Informatizado	0,290*	0,209
Plan. Manual	-0,026	-0,283
Uso do Excel	0,086	-0,129

* Correlation is significant at the 0.05 level

Fonte: Próprio Autor

5.2.3 Descentralização *VERSUS* comportamento gerencial

No teste realizado para a verificação da relação entre descentralização e o comportamento gerencial dos gestores, não foram constatadas relações significativas, conforme Tabela 10.

Tabela 10: Relação entre descentralização e o comportamento gerencial

	Ate 10 gerências	Acima de 10 gerências
Participação		
Influencia	0,077	0,168
Envolvimento	0,119	0,076
Dedicação	0,094	0,129
Conhecimento		
Explicações	0,029	-0,231
Correção	0,036	-0,428
Ligação	-0,131	-0,424
Comunicação		
Reunião c/ subord	0,033	0,128
Reunião c/ superiores	-0,026	-0,161
Ajustes	-0,009	-0,307
Detalhamento	-0,067	-0,215
Sofisticação		
Sist. Informatizado	0,157	-0,090
Plan. Manual	-0,029	-0,445
Uso do Excel	0,089	-0,237

Fonte: Próprio Autor

5.2.4 *Market Share* VERSUS comportamento gerencial

No teste realizado para a verificação da relação entre *Market share* e o comportamento gerencial dos gestores, foi constatado relação (negativa) significativa ao nível de 0.05, para gestores de empresas com até 50% de participação com o nível de detalhamento (-0,248). Para empresas com mais de 50% de participação com o envolvimento (-0,471) e o uso de Excel nos planejamentos (-0,444), conforme Tabela 11.

Tabela 11: Relações entre market share e o comportamento gerencial

	Ate 50%	Acima de 50%
Participação		
Influencia	0,079	-0,124
Envolvimento	0,046	-0,471*
Dedicação	-0,076	-0,120
Conhecimento		
Explicações	0,103	0,071
Correção	-0,072	-0,095
Ligação	-0,004	0,230
Comunicação		
Reunião c/ subord	0,092	0,114
Reunião c/ superiores	-0,034	-0,062
Ajustes	0,022	0,119
Detalhamento	-0,248*	0,049
Sofisticação		
Sist. Informatizado	0,053	0,031
Plan. Manual	-0,036	-0,285
Uso do Excel	0,105	-0,444*

* Correlation is significant at the 0.05 level

Fonte: Próprio Autor

5.2.5 Mapeamento das características da organização e o comportamento gerencial dos gestores

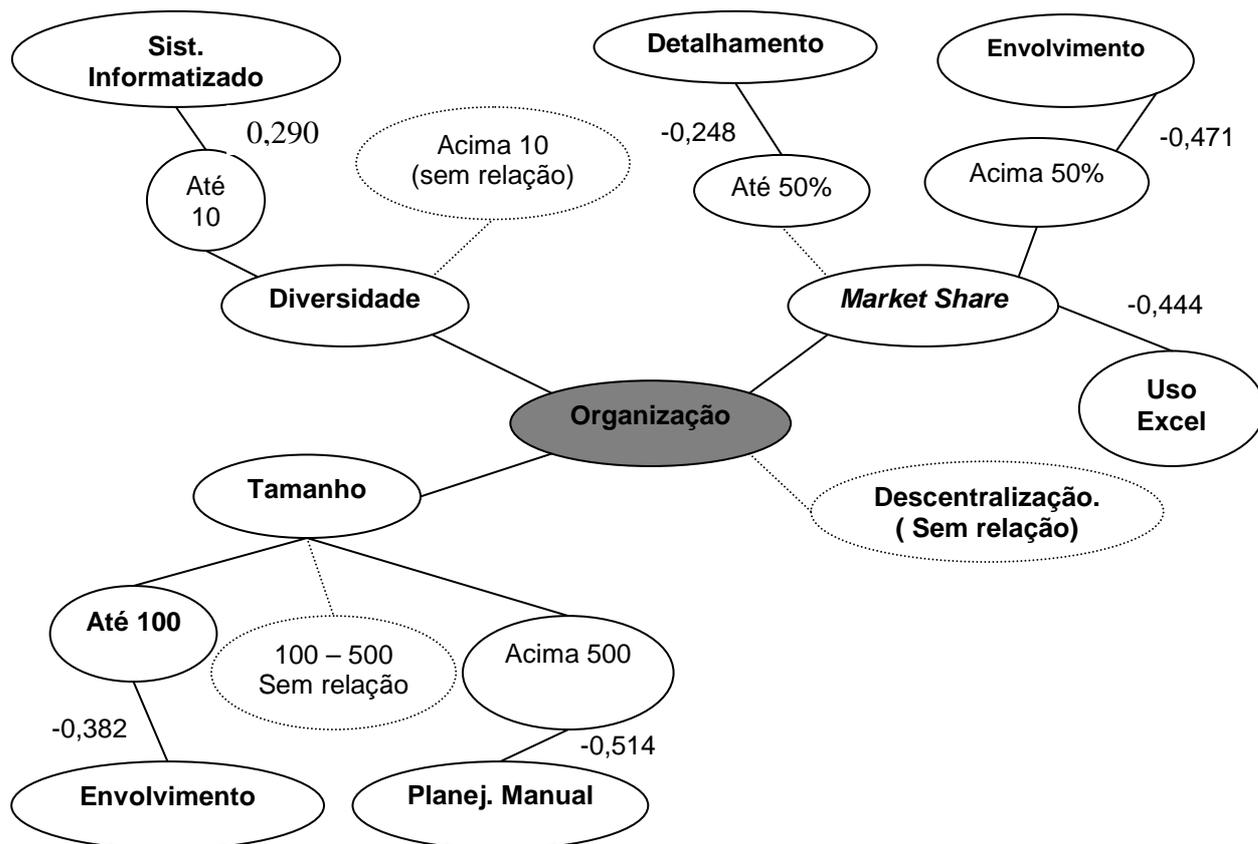
Dos itens utilizados para a verificação do comportamento gerencial, a característica de destaque é a participação no desenvolvimento das metas orçamentárias (69,92%), e verifica-se o pouco uso de sistemas informatizados para o desenvolvimento do trabalho, como demonstrado na Tabela 12.

Tabela 12: Análise fatorial do comportamento gerencial

1- Participação		
a) Influência nos planejamento das metas orçamentarias	0,841	69,92%
b) Envolvimento pessoal com o planejamento	0,859	
c) Tempo dependido para a elaboração orçamentária.	0,807	
2- Conhecimento orçamentário		
a) Explicações sobre as variações dos valores propostos.	0,877	63,55%
b) Reações sobre os estouros orçamentarios	0,801	
c) Ligação com o sistema de recompensa.	0,703	
3 - Comunicação		
a) Relação com os subordinados	0,819	54,50%
b) Relação com os superiores	0,731	
c) Freqüência da atualização das metas	0,78	
d) Nível de detalhamento das metas.	0,607	
4 - Sofisticação do Sistema		
a) Utilização de sistemas informatizados	0,163	43,19%
b) Planejamento manual	0,633	
c) Somente Excel	0,499	

Fonte: Próprio autor

Com base nessas verificações das características das organizações com o comportamento gerencial dos gestores, verifica-se existir as seguintes relações, que possibilitam aceitar parcialmente a segunda hipótese, conforme Figura 6.



Fonte: Próprio Autor

Figura 6: Mapa dos resultados das características organizacionais e comportamento gerencial
Correlation is significant at the 0.05 level

5.3 GESTORES VERSUS MOTIVAÇÃO

Para a verificação da relação entre as características dos gestores e suas motivações individuais nas atividades de elaboração das metas orçamentárias (H3), fez-se necessário a observação individual de cada força motivacional analisada, com as diferentes características dos gestores, para a aceitação das relações esperadas anteriormente na Tabela 5.

O escore da força motivacional pode variar de 0 a 100, sendo: $FM = E [V \times I]$, uma vez que a expectativa (E) varia de 1 a 4, os valores (V) de 1 a 5 e a instrumentalidade (I) de 1 a 5.

5.3.1 Força motivacional dividida por faixa etária

Com a observação do escore médio entre as três idades, como demonstrado na Tabela 13, constata-se que os gestores que estão na faixa etária até 30 anos têm, em média, como maiores forças motivacionais a gratificação financeira (50,7) e o crescimento profissional (44,9). Com isso é aceita a situação (1) esperada da terceira hipótese.

Tabela 13: Escores médios dos fatores motivacionais por faixa etária

Faixa etária		GRATIFICAÇÃO	CRESCIMENTO	RECONHECIMENTO	ESTABILIDADE
Até 30 anos	Mean	50,7	44,9	32,3	30,7
	N	30	30	30	30
	Std Dev	34,4	20,6	20,1	35,5
Entre 30 e 40 anos	Mean	45,6	35,9	38,7	39,6
	N	43	43	43	43
	Std Dev	30,68	21,14	22,32	34,64
Acima dos 40 anos	Mean	29,1	36,2	40,9	49,2
	N	31	31	31	31
	Std Dev	20,4	20,8	19,9	37,1

Fonte: Próprio Autor

Os gestores que estão entre 30 e 40 anos têm em média, como forças motivacionais a gratificação financeira (45,6) e a estabilidade (39,6). Já os gestores acima dos 40 anos possuem como forças motivacionais a estabilidade (49,2) e o reconhecimento profissional (49,9). Com esses resultados, as forças motivacionais são distintas para diferentes idades, mas não é aceita a situação (2), onde era esperado ter como forças motivacionais o crescimento e o reconhecimento profissional para os gestores entre 30 e 40 anos, e a situação (3), onde era esperada a gratificação financeira e a estabilidade para gestores acima de 40 anos.

Sendo assim a idade é um fator contingencial, que influencia a força motivacional dos gestores no processo de elaboração das metas orçamentárias..

5.3.2 Força Motivacional dividida entre homens e mulheres

Na relação entre homens e mulheres são constatadas diferentes forças motivacionais. Enquanto os homens têm como fatores motivacionais a gratificação financeira (50,5) e o crescimento profissional (43,1), as mulheres buscam a estabilidade (57,4) e o reconhecimento profissional (42,6), como demonstrado na Tabela 14. Com isso, são aceitas as situações esperadas (4) e (5). Dessa forma, o gênero é um fator contingencial que influencia a força motivacional dos gestores.

Tabela 14: Escores médios dos fatores motivacionais entre homens e mulheres

		GRATIFICACAO	CRESCIMENTO	RECONHECIMENTO	ESTABILIDADE
HOMEM	Mean	50,54	43,16	34,19	28,46
	N	63	63	63	63
	Std. Deviation	31,74	19,83	20,87	29,39
MULHER	Mean	29,32	31,61	42,66	57,49
	N	41	41	41	41
	Std. Deviation	22,78	21,31	20,62	38,43

Fonte: Próprio autor

5.3.3 Força Motivacional dividida por estado civil

As forças motivacionais são distintas entre os gestores de diferentes estados civis, conforme demonstrado na Tabela 15, podendo-se verificar que para os solteiros, a gratificação financeira (48,0) e o crescimento profissional (40,2) são os maiores fatores motivacionais. Portanto, é aceita a situação esperada (6).

Para os casados, a média do escore motivacional ficou muito próxima entre as quatro forças, fato que não permite aceitar a situação esperada (7). Já em relação aos separados e viúvos, as maiores forças motivacionais foram a estabilidade (76,1) e o reconhecimento profissional (47,3). Com isso é aceita a situação esperada (8).

Tabela 15: Escores médios dos fatores motivacionais por estado civil

		GRATIFICACAO	CRESCIMENTO	RECONHECIMENTO	ESTABILIDADE
SOLTEIRO	Mean	48,0	40,2	31,4	35,5
	N	32,0	32,0	32,0	32,0
	Std. Deviation	31,6	22,0	21,4	34,5
CASADO	Mean	41,9	39,3	39,5	38,2
	N	65,0	65,0	65,0	65,0
	Std. Deviation	29,9	20,8	20,7	35,5
SEPARADO VIUVO	Mean	17,7	24,7	47,3	76,1
	N	7,0	7,0	7,0	7,0
	Std. Deviation	11,5	17,0	18,3	31,5

Fonte: Próprio autor

Portanto, o estado civil dos gestores é um fator contingencial que influencia na força motivacional dos gestores.

5.3.4 Força motivacional dividida por nível de escolaridade

Em relação ao nível de escolaridade dos gestores, constatou-se que aqueles que possuem nível de pós-graduação têm como força motivacional a gratificação financeira (48,3), os que possuem apenas o 2º grau buscam o crescimento profissional (39,3) e os que possuem o nível superior completo tendem a buscar a estabilidade (44,7), conforme demonstrado na Tabela 22.

Com esses resultados, é aceita a situação esperada (11), onde era esperado que profissionais com nível de pós-graduação buscassem a gratificação financeira como força motivacional, e é recusada a situação (9), onde era esperado que gestores com 2º grau buscassem a estabilidade. Também é recusada a situação (10), onde era esperada a busca por crescimento profissional para gestores com nível de escolaridade de superior completo.

Tabela 16: Escores médios dos fatores motivacionais por nível de escolaridade

		GRATIFICACAO	CRESCIMENTO	RECONHECIMENTO	ESTABILIDADE
ESC_2GRAU	Mean	34,4	47,6	39,3	43,7
	N	7	7	7	7
	Std. Deviation	26,3	25,2	19,2	32,3
ESC_SUPERIOR	Mean	32,3	36,8	38,5	44,7
	N	34	34	34	34
	Std. Deviation	24,9	22,1	23,1	35,9
ESC_POS	Mean	48,3	38,6	36,8	36,9
	N	63	63	63	63
	Std. Deviation	32,1	20,2	20,4	36,6

Fonte: Próprio autor

Como foram constatadas diferentes forças motivacionais para diferentes escolaridades dos gestores, verificou-se que a escolaridade dos gestores é um fator contingencial que influencia na força motivacional dos gestores.

5.3.5 Força motivacional dividida por tempo de casa

A força motivacional sofre alterações com o aumento de tempo de casa, conforme demonstrado na Tabela 23. Gestores com menos de cinco anos de casa apresentam uma concentração em crescimento profissional (49,2) e uma baixa preocupação com estabilidade (27,5).

Já os gestores com mais de cinco e menos de dez anos de casa têm uma preocupação maior com a gratificação financeira (60,6) e uma igualdade em relação às demais forças motivacionais.

Quando o tempo de casa se aproxima dos vinte anos, a gratificação financeira (27,9) já não é a principal força motivacional, uma vez que a principal preocupação é o reconhecimento profissional (39,8). Já acima dos vinte anos de casa, a preocupação é com a estabilidade (45,8).

Com esses resultados, a situação esperada (12) é aceita, pois, com o aumento do tempo de casa a estabilidade torna-se a principal força motivacional, e

com a evolução do tempo de casa são identificadas forças motivacionais distintas, o que torna o tempo de casa um fator contingencial para a elaboração das metas orçamentárias.

Tabela 17: Escores médios dos fatores motivacionais por tempo de casa

TEMPO_CASA	GRATIFICACAO	CRESCIMENTO	RECONHECIMENTO	ESTABILIDADE
1	42,60	38,20	37,60	44,40
2	51,36	42,73	25,82	19,45
3	55,33	44,50	41,83	17,17
4	24,00	80,00	75,00	12,00
5	41,07	40,73	42,87	44,53
MÉDIA	42,87	49,23	44,62	27,51
6	38,00	36,20	44,60	51,20
7	57,33	37,00	29,00	38,67
8	80,00	10,00	15,00	1,00
9	90,00	45,00	28,50	14,00
10	38,00	29,93	42,93	52,71
MÉDIA	60,67	31,63	32,01	31,52
12	16,00	80,00	60,00	12,00
14	27,00	40,00	30,00	16,00
15	36,38	40,00	35,88	53,06
16	39,00	28,50	35,00	7,50
18	45,00	3,00	18,00	24,00
19	4,00	18,00	60,00	100,00
MÉDIA	27,90	34,92	39,81	35,43
20	39,78	45,89	42,33	40,44
22	24,00	36,00	20,00	100,00
24	30,00	80,00	45,00	20,00
25	39,00	21,00	16,67	36,67
29	9,00	30,00	45,00	60,00
30	38,00	22,50	42,00	54,50
34	36,00	60,00	18,00	9,00
MÉDIA	30,83	42,20	32,71	45,80

Fonte: Próprio autor

5.3.6 Força Motivacional dividida por tempo na função

É verificada uma alteração das forças motivacionais com o passar do tempo na execução da função, conforme demonstrado na Tabela 24. Gestores que possuem até cinco anos na função, possuem escores muito próximo das quatro forças, com destaque para gratificação financeira (42,0) e estabilidade (42,0).

Para os gestores com mais de cinco e menos de quinze anos na função, o maior escore é o de gratificação financeira (59,0) e o menor é o da estabilidade (27,8). Em relação aos gestores com mais de quinze anos na função, a motivação por gratificação financeira (21,5) torna-se a menor das forças motivacionais e a estabilidade assume o papel da principal força motivacional (41,8). O que não permite aceitar a situação esperada (13), onde era esperado que com o aumento do tempo na função, o reconhecimento profissional se tornasse a principal força motivacional.

Tabela 18: Escores médios dos fatores motivacionais por tempo na função

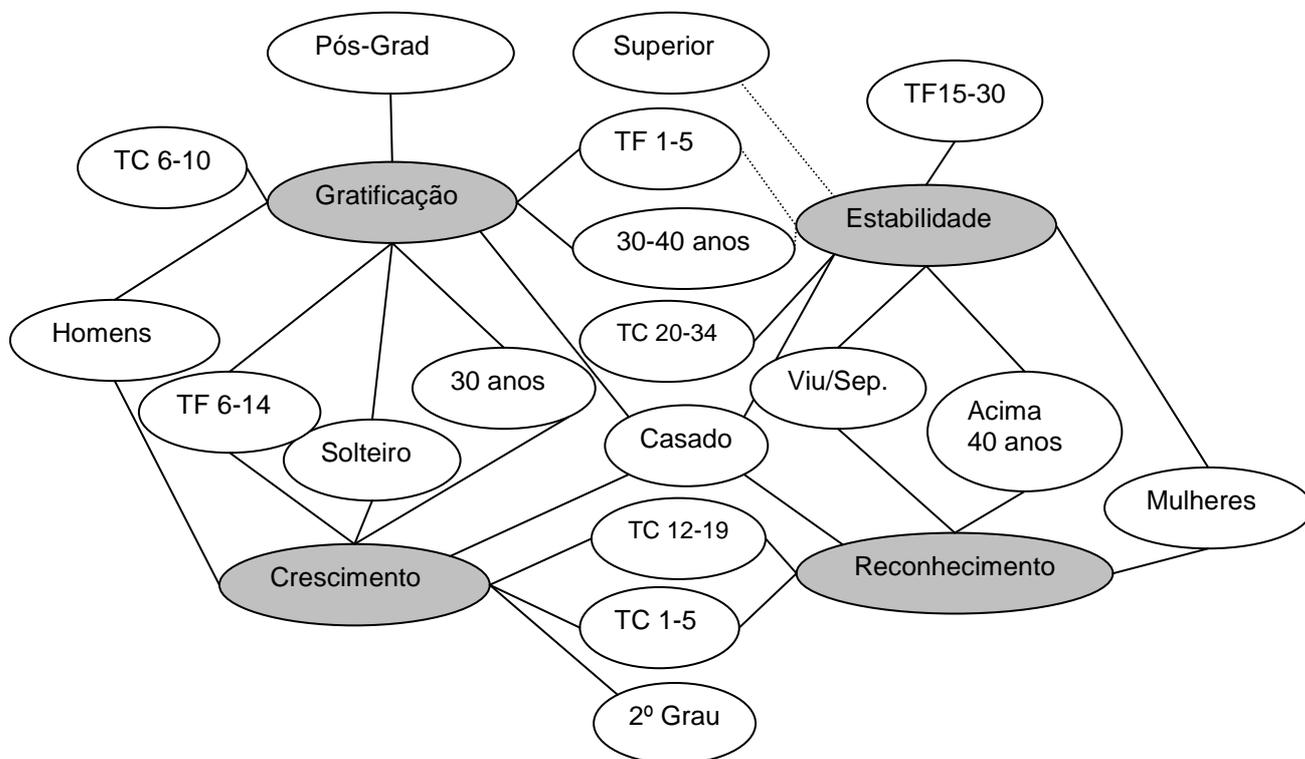
TEMPO_FUNCAO	GRATIFICACAO	CRESCIMENTO	RECONHECIMENTO	ESTABILIDADE
1	46,87	47,53	37,27	29,20
2	51,19	41,88	27,69	22,38
3	32,60	25,90	57,00	48,40
4	38,75	43,00	26,75	54,00
5	40,89	36,83	43,56	56,28
Média	42,06	39,03	38,45	42,05
6	59,33	44,00	22,67	36,00
7	61,40	37,20	32,20	13,00
8	34,00	30,00	45,00	28,33
10	40,33	36,93	34,53	41,73
14	100,00	75,00	30,00	20,00
Média	59,01	44,63	32,88	27,81
15	30,50	34,50	34,63	58,00
16	15,00	40,00	75,00	80,00
17	30,00	80,00	45,00	20,00
20	12,50	19,50	52,50	80,00
25	5,00	6,00	8,00	4,00
30	36,00	60,00	18,00	9,00
Média	21,50	40,00	38,85	41,83

Fonte: Próprio autor

Sendo assim, o tempo na função é um fator contingencial que influencia nas forças motivacionais para elaboração das metas orçamentárias.

Como todas as características dos gestores apresentaram diferentes forças motivacionais, pode-se aceitar H_0 , da terceira hipótese formulada, onde as características dos gestores influenciam na força motivacional dos gestores.

5.3.7 Mapeamento das características dos gestores e suas forças motivacionais



Legenda: TF – Tempo na função
TC – Tempo de Casa

Fonte: Próprio Autor

Figura 7: Mapa dos resultados das características dos gestores

5.4 MOTIVAÇÃO VERSUS COMPORTAMENTO

Na análise das correlações entre motivação individual dos gestores e o seu comportamento gerencial nas elaborações das metas orçamentárias, conforme demonstrado na Tabela 19, é verificada uma tendência de que seu comportamento seja direcionado por suas forças motivacionais.

Tabela 19: Relação entre força motivacional e comportamento gerencial

	GRATIFICACAO	CRESCIMENTO	RECONHECIMENTO	ESTABILIDADE
PARTICIPAÇÃO				
1- INFLUENCIA	-0,05	0,06	0,19*	-0,05
2- ENVOLVIMENTO	0,08	0,05	0,06	-0,22*
3- DEDICACAO	0,20	0,26	-0,06	-0,21*
CONHECIMENTO				
4- EXPLICACOES	0,02	0,18*	0,17*	-0,02
5- CORRECAO	0,11	0,22*	0,22*	0,01
6- LIGACAO	0,31**	0,50*	0,00	-0,23*
COMUNICAÇÃO				
7- REUNIAO_SUB	0,00	0,06	0,09	0,03
8- REUNIAO_SUP	0,10	0,21*	0,09	-0,08
9- AJUSTE	0,00	0,11	0,16*	0,08
10- DETALHAMENTO	0,22*	0,18*	0,06	-0,09
SOFISTICAÇÃO				
11- SIST_INF	-0,01	-0,05	0,14	0,06
12- PLAN_MANUAL	0,15	0,07	-0,06	0,16
13- EXCEL	0,06	0,20*	0,05	-0,02

**Correlation is significant at the 0.01 level

*Correlation is significant at the 0.05 level

N = 104

Fonte: Próprio autor

5.4.1 Gestores movidos pela gratificação financeira

Como demonstrado na Tabela 25, existe relação significativa ao nível de 0.01 entre a gratificação financeira e a ligação das metas com o sistema de remuneração (0,31). Nota-se também uma relação significativa ao nível de 0.05 com o detalhamento das metas (0,22). É aceito a situação (1) esperada para a quarta hipótese.

5.4.2 Gestores movidos pelo crescimento profissional

Como demonstrado na Tabela 25, quando o crescimento profissional é a principal força motivacional, existe relação significativa com o conhecimento onde, os gestores realizam uma ligação da elaboração das metas com a remuneração (0,50) ao nível de 0.05. Realizam correções nas metas quando solicitado (0,22) e fazem explicações de estouros orçamentários (0,18). Em sua comunicação possui

uma relação entre as reuniões com seus superiores (0,21) com detalhamento (0,18), ao nível de 0.05. É verificado o uso do Excel como forma de elaboração das metas (0,20) ao nível de 0.01. Com isso é permitido aceitar a situação (2) esperada para a quarta hipótese.

5.4.3 Gestores movidos pelo reconhecimento profissional

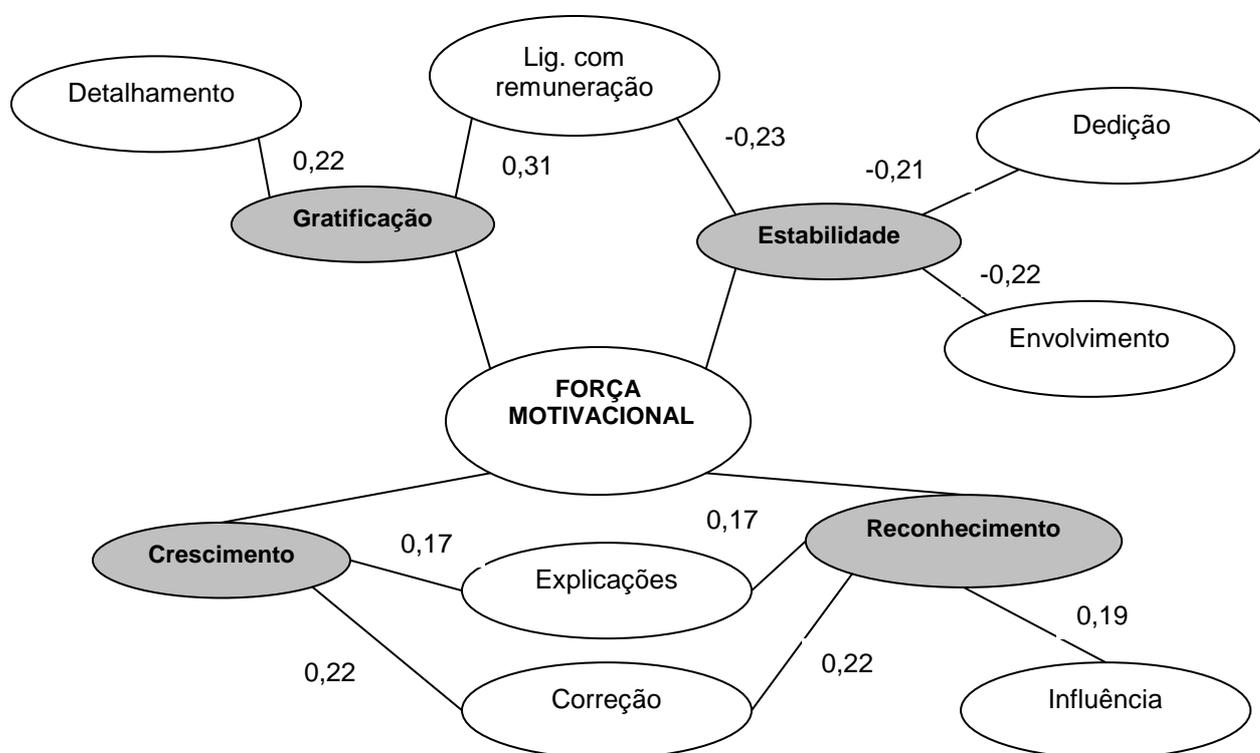
Como demonstrado na Tabela 25, quando o reconhecimento profissional é o principal direcionador motivacional dos gestores, é identificada uma relação significativa com o conhecimento orçamentário, onde a realização de correções nas metas (0,22), ao nível de 0.05 e explicações (0,17), ao nível de 0.05, sobre as variações orçamentárias. É identificada também uma relação significativa com a realização de ajustes nas metas (0,16), ao nível de 0.05. Com isso é aceito a situação (3) esperada para a quarta hipótese.

5.4.4 Gestores movidos pela estabilidade

Como demonstrado na Tabela 25, em relação aos gestores que têm a estabilidade como força motivacional é identificada uma relação (negativa) significativa com o envolvimento (-0,22) ao nível de 0.01, bem como com a dedicação (-0,21). Em relação ao conhecimento, a ligação com o sistema de remuneração também é identificada uma relação (negativa) significativa, (-0,23) ao nível de 0.01. Portanto a força motivacional da estabilidade possui uma relação negativa com o comportamento, aceitando a situação 4 da quarta hipótese.

5.5 MAPEAMENTO DAS CARACTERÍSTICAS DOS GESTORES E SUAS FORÇAS MOTIVACIONAIS

Com base nessas verificações do comportamento gerencial, que demonstram existir distinções comportamentais baseadas nas diferentes forças motivacionais, comprovando estatisticamente as relações propostas para os testes, é aceita a quarta hipótese, como demonstra a Figura 8:



Fonte: Próprio Autor

Figura 8: Mapa dos resultados das características dos gestores e suas forças motivacionais
Correlation is significant at the 0.05 level

Capítulo 6

6 CONCLUSÕES

6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em virtude da necessidade de não identificar os respondentes, a fim de evitar o direcionamento das respostas e a divulgação dos resultados, tornou-se uma limitação para a pesquisa, por não permitir a divisão das empresas participantes da pesquisa por segmentação e a identificação do respondente.

Outro fato limitador na análise é a peculiaridade de não possuir indivíduos que não participassem da elaboração das metas orçamentárias, o que impossibilita realizar comparações.

Com a necessidade de realizar um questionário que não desestimulasse o respondente a participar da pesquisa, foi necessária a realização de uma delimitação de forças motivacionais, com a realização de uma pesquisa prévia, com 20 gestores, fato que limita a pesquisa.

A impossibilidade da observação das forças motivacionais em diferentes períodos orçamentários, tornou-se outra limitação da pesquisa, o que permitiria verificar o impacto das variáveis psicológicas na participação orçamentária ao longo de vários períodos de planejamento orçamentário, situação descrita por Becker (1962). Tal análise demonstraria a ligação entre o comportamento dos gestores com os seus resultados, estudo realizado por Brownell e McInees (1986).

6.2 CONCLUSÃO

Foram identificadas relações estatísticas significativas que permitem afirmar que as características das organizações exercem influência nas forças motivacionais dos gestores da amostra pesquisada, no momento da elaboração das metas orçamentárias.

No que diz respeito às características individuais, verificou-se que o comportamento orçamentário dos gestores é afetado por suas diferentes características. Em regra geral, os gestores demonstraram ter um envolvimento com a elaboração das metas, estando aptos a realizarem explicações sobre as variações sobre divergências orçamentárias, com um bom nível de comunicação com seus superiores, fatos decorrentes da ligação entre estímulos e respostas, verificados por Brownell (1983).

Também foi constatado que as forças motivacionais são distintas entre as diferentes características dos gestores, o que, por consequência, influencia o seu comportamento gerencial. Suas motivações variam de acordo com a idade, gênero, estado civil, tempo de casa e tempo na função, fato que vem ratificar o posicionamento das características individuais dos gestores como sendo um fator contingencial. Isto reafirma os resultados encontrados por Reilly *et al.* (1991), de que diferentes tipos de pessoas se sentem atraídas por diferentes tipos de recompensas, o que por consequência afeta seu comportamento.

Com base nos resultados obtidos, constatou-se que a motivação individual dos gestores e o seu comportamento gerencial são influenciados pelas características da organização. Com as evidências estatísticas significativas apresentadas, temos embasamento suficiente para aceitar parcialmente a hipótese (H1) de que o tamanho, a diversidade, a e descentralização da organização

relacionam-se positivamente com a força motivacional dos gestores nas atividades de elaboração das metas orçamentárias, não sendo encontrado evidências da relação entre o *Market Share* e as forças motivacionais.

Da mesma forma, existem evidências estatísticas para aceitação parcial da hipótese (H2) de que o tamanho, a diversidade e o *Market Share* da organização relacionam-se positivamente com o comportamento gerencial dos gestores nas atividades de elaboração das metas orçamentárias, ao nível de 0.05 de significância. Não sendo encontrado evidências estatísticas significantes que permita relacionar a descentralização com o comportamento gerencial

Tais resultados são suportados pela teoria da contingência, que tem como premissa a inexistência de um modelo único para todas as empresas em todas as circunstâncias (MERCHANT, 1981).

Já a hipótese (H3), de que idade, gênero, estado civil, escolaridade, tempo de casa e tempo na função relacionam-se positivamente com a escolha motivacional dos gestores nas atividades de elaboração das metas orçamentárias, foi aceita, pois para cada divisão das características dos gestores foram encontradas diferentes forças motivacionais. Esse resultado evidencia que as organizações precisam se preocupar com a dinâmica organizacional a ser adota, no período de planejamento orçamentário, pois as contingências individuais afetam a força motivacional do gestor, que comprometerá seu comportamento, como verificado em (H4).

Foram encontradas evidências estatísticas significantes que permitem aceitar a quarta e última hipótese (H4), de que a força motivacional dos gestores relaciona-se positivamente com o seu comportamento nas atividades de elaboração das metas orçamentárias,

O mapeamento dessas características comportamentais tem como intuito contribuir com a identificação de possíveis direcionadores comportamentais, na criação de metas no processo orçamentário, de acordo com o perfil dos gestores.

Essa identificação teve como objetivo realizar uma contribuição teórica, na perspectiva contingencial comportamental, em relação ao envolvimento dos gestores no ambiente da organização, com a análise de relações de um conjunto de características individuais, externas às organizações, no processo de elaboração das metas orçamentárias.

REFERÊNCIAS

ABERNETHY, Margaret, A, CHUA, Wai F., LUCKETT, Peter F., SELTO, Frank H. Research in managerial accountin: Learning from others' experiences. **Accounting and Finance**, 1999, 1 -27.

ALMEIDA, Tabajara Lucas. **Análise Fatorial**. Departamento de Matemática - Rio Grande: FURG, 2003. Disponível em: <http://lula.dmat.furg.br/~taba/posanafat.htm>. Acesso em: 23.04.2007

ARGYRIS, Chris, **The Impact of Budgets on People**. (Controllership Foundation, 1952)

BECKER, Selwyn, Green, David, Budgeting and Employee Behavior. **The Journal of Business**, Vol 35, N 4 (OCT, 1962), pp. 392-402

BORGES, Livia de Oliveira; FILHO, Antônio Alves, **A mensuração da motivação e do significado do trabalho**, Estudos de psicologia, 2001, 6(2), 177- 194, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

BROWN, Clifton E.; SOLOMON Ira. (Jul., 1987). Effects of Outcome Information on Evaluations of Managerial Decisions, **The Accounting Review**, Vol. 62, No3, 9 564-577

BROWNELL, Peter. (1983). **The Motivational Impact of Management-By-Exception in a Budgetary Context**. **Journal of Accounting Research**, Vol. 21, No 2, p. 456-472.

BROWNELL, Peter; MCINNES, Morris. (Oct. 1986). Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. **The Accounting Review**, Vol. 61, No 4. p 587 – 600.

CHALOS, Peter, POON Margaret C.C.,(2000) Participation and Performance in Capital Budgeting Teams. **Behavioral Research in Accounting**. Vol. 12.

CHENHALL, Robert. H, Authoritarianism and Participative Budgeting: A dyadic Analysis. **The Accounting Review**, Vol 61, N° 2 (Apr 1986), pp. 263-272

CHONG, Vincent K., CHONG, Kar Ming,(2002) Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation Modeling Approach. **Behavioral Research in Accounting**. Vol. 14.

CHOW. Chee W.; COOPER Jean C.; WALLER. William S. (Jan, 1988), Participative Budgeting: Effects of a Truth-Inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance. **The Accounting Review**. Vol. 63, No 1, p. 111-122.

COVALESKI, Mark A., EVANS, John H, LUFT, Joan L.(2003). Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration, **Journal of management accounting research**, Vol. 5, pp. 3-49

DUNK. Alan S., (Apr. 1993) The effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation between budgetary Participation and Slack, **The Accounting Review**, Vol. 68, No 2, P 400-410

FISHER, Joseph G.; FREDERICKSON James R.; PEFFER Sean A., (2000) Budgeting: An Experimental Investigation of the Effects of Negotiation, **The Accounting Review**, Vol 75, No 1, p. 93-114

GROVES, Robert M.(2004), **Survey Methodology**, Wiley-Interscience.

HANSEN. Stephen C; STEDE, Wim A. Van der. Multiple Facets of budgeting: an exploratory analysis, **Management Accounting Research**, Vol. 15, 2004.

HERZBERG, F. MAUSNER, B & SNYDERMAN, B. **Work and nature of man**, Nova York Wiley, 1959.

HOPWOOD, Anthony, An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation, **Journal of Accounting Research**, Vol. 10, 1972, pp. 156-182

HOUSE, R.J.," A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, **Administrative Science Quarterly** (September, 1971), 321-338

JENSEN, Michael C., (1994). Self-interest, Altruism, Incentives, & Agency Theory, **Journal Of Applied Corporate Finance**, Vol , VII nº 2

KENIS, Izzettin. (1979) Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. **The Accounting Review**, Vol. 54, No 4, p. 707-721.

KIM, D.C.,(1992) Risk Preferences in Participative Budgeting. **The Accounting Review**, Vol. 67, No 2. , p. 303-318.

LESLIE Kren,(1992) Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility. **The Accounting Review**, Vol 67, No 3 ,p 511-526.

LEUNG, Victor Kwan Lap, **Budgeting in respect to information asymmetry, participation and evaluation from perspectives of agency theory and social behavior theory**. University of California, Berkeley 1979

LEVINE, David M, BERENSON, Mark L. STEPHAN David. **Estatística: Teoria e Aplicações**. LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S/A. 2000

LOCKE, Edwin. A, LATHAM, Gary P., EREZ, Miriam, The determinants of goal commitment. **The Academy of Management Review**, Vol 13, nº 1(Jan 1988), pp. 23-39

LUFT, Joan, SHIELDS, Michael D. (2003). Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. **Accounting Organizations and Society**, p. 169-249.

MERCHANT, Kenneth A. The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance. **The Accounting Review**, Vol. 56, nº 4(Oct, 1981), pp. 813-829

MOLINARI, Sarah Kuwano Rodrigues; GUERREIRO, Reinaldo. **Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um estudo de caso sobre o processo de mudança na controladoria do Banco do Brasil**, congresso EAC, 2004.

OLIVEIRA, Cezar A. **A contribuição dos fatores motivacionais para a qualidade**, Dissertação de mestrado UFSC, 2002.

PACHECO Júnior, Waldemar. **Abordagem Contingencial no Gerenciamento dos Recursos Humanos**. Tese, Universidade Federal de Santa Catarina. 2004

REILLY, Charles A. O'; CHATMAN, Jennifer ; CALDWELL, David F. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. **The Academy of Management Journal**, Vol. 34, No. 3. (Sep. 1991), pp. 487-516.

RONEN, J; Livingstone, J.L. An Expectancy Theory Approach to the Motivational Impacts of Budgets. **The Accounting Review**, Vol. 50, Nº 4 (Oct 1975), pp. 671-685.

SILVA (b), Hermes Moretti Ribeiro da. **Análise do orçamento de uma amostra de famílias brasileiras: Um estudo baseado na pesquisa de orçamentos familiares do IBGE**. Dissertação de Mestrado USP, 2004.

SILVA, Adriana Cristina da. **Caracterização do uso de sistemas de controle orçamentário: um estudo multi-caso**. Dissertação de Mestrado, USP, 2004

STEDE, Wim A. Van der, YOUNG S. Mark, CHEN Clara Xiaoling. Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: The case of survey studies. **Accounting Organizations and Society** 30 (2005) 655-684.

VROOM, Victor H. **Work and Motivation**, Nova York, Willey, 1964.

YOUNG, S. Mark,(1985). Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack, **Journal of Accounting Research**, Vol. 23No 2, 9. 829-842.

YUEN, Desmond C.Y.. Goal characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary slack. **Managerial Auditing**.

Apêndice A – Estudos pesquisados

Ano	Autor	Periódico	Teoria Utilizada
1979	Kenis	The Accounting Review	Behavior
1975	Ronen	The Accounting Review	Behavior
1981	Merchant	The Accounting Review	Contingency Behavior
1983	Brownell	Journal Of Accounting Research	Behavior Agency
1985	Yong	Journal Of Accounting Research	Behavior Agency
1986	Chenhall	The Accounting Review	Contingency
1986	Brownell	The Accounting Review	Behavior
1987	Brown	The Accounting Review	Behavior Agency Psychology
1988	Locke	The Academy of Management Review	Contingency
1988	Chow	The Accounting Review	Agency Behavior
1991	Leung	Tese de Doutorado	Agency Behavior
1992	Leslie	The Accounting Review	Behavior, Contingency
1992	Kim	The Accounting Review	Behavior
1993	Dunk	The Accounting Review	Agency Psychology
1993	Shields	Journal of Management Accounting Research	Behavior Agency
1991	Reilly <i>et al</i>	The Academy of Management Review	Contingency
2000	Chalos	Behavior Research in Accounting	Agency Psychology
2000	Fisher	The Accounting Review	Psychology Behavior
2002	Chong	Behavior Research in Accounting	Behavior
2002	Oliveira	Dissertação de Mestrado	Behavior
2004	Molinari Guerreiro	USP	Contingência
2004	Silva	USP	Contingência
2004	Pacheco	Tese de Doutorado	Contingência
2005	Silva Gonçalves	USP	Contingência

Fonte: Próprio Autor.

Apêndice B – Referencial Teórico das pesquisas

	Artigo	Autor	Ano	Periódico	Teoria	Principais Referências
1	Effects of outcome information on evaluations of managerial decision's	Brown	1987	The Accounting Review	Behavior Agency Psichology	Holmatrom - 1979 (Agency) Fischhoff - 1975 (Psico) Hogarth - 1980 (Psico) Kelly and Michela - 1980 (Behavior) Zucherman – 1979 (Behavior)
2	The Effect of Budget Emphasis and information asymetry on the relation between budgetary participation and slack	Dunk	1993	The Accounting Review	Agency Psichology	Magge (1980) Baiman and Evans – (Agency) Christensen - 1982 (Agency) Merchaht (1985)
3	Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance	Brownell McInnes	1986	The Accounting Review	Behavior	Argyris - 1952 (Behavior) Becker and Green - 1962 – (Behavior) Kenis - 1979 Merchant - 1981
4	The motivational impact of management by exception in a budgetary context	Brownell	1983	Journal Of Accounting Research	Behavior Agency	Argyris - 1952 (Behavior) Hopwood – 1972 (Behavior) Otley - 1978 Baiman and Demski - 1980 Rotter - 1966 (Behavior) Kenis - 1979 Milani - 1975 Bryan and Locke Spenc - 1942
5	Participation and Performance in capital budgeting teams	Chalos	2000	Behavior Research in Accounting	Agency Psichology	Cohen - 1997 Shields and Yong - 1993 Vroom, 1964
6	Budget Goal Commitment and informational effects of budget participation on performance. A structural equation modeling approach	Chong	2002	Behavior Research in Accounting	Behavior	Brownell (1981) - Behavior Argyris - 1952 (Behavior) Kenis - 1979 Merchant (1981)

	Artigo	Autor	Ano	Periódico	Teoria	Principais Referências
7	Participative Budgeting effects of a truth-inducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance	Chow	1988	The Accounting Review	Agency Behavior	Demski and Feltham - 1978 Baiman - 1982 (Agency) Namazi - 1985 (Agency) Locke, Shaw, Saari, Lathan (Behavior)
8	Budgeting in respect to information asymmetry, participation and evaluation from perspective of agency theory and social behavior theory	Leung	1991	Tese de Doutorado	Agency Behavior	Williamson - 1964 (Agency) Alchian and Demsetz - 1972 (Agency) Becker and Green - 1962 (Behavior) Decoster and Fertakis - 1968 - (Behavior) Vroom, 1964 Hopwood - 1972 (Behavior) Brownell (1981) (Behavior)
9	Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance	Kenis	1979	The Accounting Review	Behavior	Argyris - 1952 (Behavior) Wallace - 1966 Vroom, 1964 Hopwood - 1972 (Behavior) Schiff and Lewin - 1970
10	Budgetary Participation and Managerial Performance the impact of information and environmental volatility	Leslie	1992	The Accounting Review	Behavior	Argyris - 1952 (Behavior) Becker and Green - 1962 (Behavior) Baiman and Demski - 1980 Vroom, 1964 Chalos - 1990
11	Participative Budgeting The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack	Yong	1985	Journal Of Accounting Research	Behavior Agency	Locke - 1979 - (Behavior) Williamson - 1964 (Agency) Baiman - 1982 (Agency) Christensen 1982 (Agency)

	Artigo	Autor	Ano	Periódico	Teoria	Principais Referências
12	Budgeting: An Experimental Investigation of the effects of negotiation	Fisher	2000	The Accounting Review	Psychology Behavior	Lindquist - 1995 Luft and Libby - 1997 Pruitt and Carnevale - 1993 Rubin and Brown - 1975 Anthony and Govindarajan - 1994 Neale and Bazerman - 1991 Tripp and Sondak - 1992 Lewicki - 1994 Herman and Kogan - 1977
13	Risk Preferences in Participative Budgeting	Kim	1992	The Accounting Review	Behavior	Waller, 1988 Kaplan, 1982 Yong, 1985
14	The Design of the corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance	Merchant	1981	The Accounting Review	Contingency Behavior	Kenis, 1979 Hopwood, 1972 Otley, 1978 Vroom, 1964
15	An Expectancy Theory Approach to the Motivation Impacts of Budgets	Ronen, Livingstone	1975	The Accounting Review	Expectancy	Argyris, 1952 Becker Green, 1962 House, 1971 Vroom, 1964
16	Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um estudo de caso sobre o processo de mudança na contr.do Bco do Brasil	Molinari Guerreiro	2004	USP	Contingência	Otley, 1985 Kaplan, 1987 Covaleski, 1996
17	A Contribuição dos Fatores motivacionais para qualidade	Oliveira	2002	UFSC	Behavior	Vroom, 1964 Herberg, 1957
18	Abordagem contingencial no gerenciamento dos recursos humanos	Pacheco	2004	UFSC	Contigência	Merchant, 1981 Chiavenato, 1991 Richardson, 1999
19	Caracterização do uso de sistemas de controle orçamentário: um estudo multi-caso	Silva Gonçalves	2005	USP	Contingência	Merchant, 1981 Covaleski, 1996

Fonte: Próprio Autor

3. No período de elaboração das metas, tenho dedicação reservando um tempo para a elaboração das metas.

1	2	3	4	5
Nunca		Indiferente		Sempre

4. No período de elaboração orçamentária realizo explicações sobre as variações das metas propostas em relação a períodos anteriores

1	2	3	4	5
Nunca		Indiferente		Sempre

5. Quando ocorrem estouros das metas orçadas, tomo medidas para correção.

1	2	3	4	5
Nunca		Indiferente		Sempre

6. Realizo ligações entre as metas orçadas e o sistema de remuneração.

1	2	3	4	5
Nunca		Indiferente		Sempre

7. Para a elaboração das metas orçamentárias realizo reuniões com meus subordinados.

1	2	3	4	5
Nunca		Indiferente		Sempre

8. Para a elaboração das metas orçamentárias realizo reuniões com meus superiores.

1	2	3	4	5
Nunca		Indiferente		Sempre

9. Realizo ajustes nas metas orçadas no decorrer do período

1	2	3	4	5
Nunca		Indiferente		Sempre

10. Procuro realizar um detalhamento das metas orçadas.

1	2	3	4	5
Nunca		Indiferente		Sempre

11. Utilizo de sistema informatizado para a elaboração das metas orçamentárias

1	2	3	4	5
Nunca		Indiferente		Sempre

12. Realizo a elaboração das metas com um planejamento manual, sem recursos sofisticados.

1	2	3	4	5
Nunca		Indiferente		Sempre

13. Realizo a elaboração das metas orçamentárias com o auxílio do Excel.

1	2	3	4	5
Nunca		Indiferente		Sempre

14. Considero a gratificação financeira como um fator importante para minha participação orçamentária.

1	2	3	4	5
Nunca		Indiferente		Sempre

15. Considero o crescimento profissional como um fator importante para minha participação orçamentária.

1	2	3	4	5
Nunca		Indiferente		Sempre

16. Considero o reconhecimento profissional como um fator importante para minha participação orçamentária.

1	2	3	4	5
Nunca		Indiferente		Sempre

17. Considero a estabilidade como um fator importante para minha participação orçamentária.

1	2	3	4	5
Nunca		Indiferente		Sempre

18. Classifique por ordem de desejo pessoal os fatores motivacionais abaixo, sendo (01) o menos desejável à (04) o mais desejável, quando a meta orçamentária estipulada é atingida.

Valor motivacional	Ordene de acordo com a preferência (Ordene de 1 a 4)
Gratificação financeira	
Crescimento profissional	
Reconhecimento profissional	
Estabilidade	

19. Na empresa que trabalho quando é atingida a meta orçamentária ocorre:

	Nunca	Raramente	Muito Pouco	Quase sempre	Sempre
Gratificação financeira					
Crescimento profissional					
Reconhecimento profissional					
Estabilidade					

Apêndice D – Carta Convite



CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DE PESQUISA

Sou aluno do programa de Mestrado em Contabilidade Gerencial da FUCAPE e, sob orientação do Prof. Dr. Marcelo S. Pagliarussi, estamos desenvolvendo uma pesquisa inédita no Estado do Espírito Santo, na área da Contabilidade Gerencial.

O objetivo dessa pesquisa é analisar a relação entre as motivações individuais dos gestores com o comportamento gerencial na elaboração das metas orçamentárias, e contamos com a sua colaboração para o sucesso dessa pesquisa, com o preenchimento do questionário, acessando o endereço:

<http://www.vixonline.com.br>

Agradecemos o apoio para a realização desta pesquisa e estamos à disposição para qualquer esclarecimento.

Vitória/ES, 14 de Maio de 2007.

Atenciosamente,

Leonardo Rodrigues Correia
Mestrando em Ciências Contábeis

³ Email: leorcorreia@terra.com.br Msn: leorcorreia@hotmail.com
Telefone: (27) 8182-3946 / (27) 3235-9782