

**Os Efeitos da Participação Orçamentária na Perspectiva das Teorias da Agência,
Contingência e Justiça Organizacional: um estudo de caso**

CARLOS EDUARDO FACIN LAVARDA

Universidade Regional de Blumenau - FURB

CLEYTON DE OLIVEIRA RITTA

Universidade Regional de Blumenau - FURB

LEILA CHAVES CUNHA

Universidade Regional de Blumenau - FURB

VANIA REGINA MORÁS

Universidade Regional de Blumenau - FURB

Resumo

O objetivo geral da pesquisa é identificar como os gestores de nível médio de uma indústria de confecção do sul do Brasil percebem os efeitos da participação orçamentária na perspectiva das Teorias da Agência, Contingência e Justiça Organizacional. A pesquisa caracteriza-se como descritiva com abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso com entrevista semiestruturada. Os resultados da pesquisa demonstram que: a) a organização atua no setor de confecção de moda feminina que é considerado dinâmico e altamente competitivo; b) o processo orçamentário inicia com a definição das estratégias organizacionais pelo Conselho de Administração que, posteriormente, é desdobrada em indicadores e planos orçamentários; e c) a participação orçamentária é evidenciada tanto pela participação dos colaboradores no processo de elaboração do orçamento, quanto na participação dos resultados. Em relação aos efeitos da participação orçamentária, os gestores concordam que houve uma contribuição muito forte para: a) comunicação e compartilhamento das informações gerenciais; b) acesso às informações gerenciais mais detalhadas por setores; c) avaliação de desempenho/resultado organizacional; d) coordenação de unidades organizacionais e e) avaliação de desempenho dos colaboradores. Para os gestores, a participação orçamentária permitiu: a) o desenvolvimento de melhores práticas de controle gerencial e redução da assimetria da informação – Teoria de Agência; b) a minimização dos impactos dos fatores internos e externos que influenciam as atividades operacionais provocados pela alta dinâmica do mercado de confecção/moda – Teoria da Contingência; e c) a criação de medidas de desempenho para avaliação, remuneração e motivação dos colaboradores – Teoria da Justiça Organizacional. Conclui-se que os efeitos da participação orçamentária contribuem fortemente com os elementos das Teorias da Agência e Contingência; e com menor intensidade, com os da Teoria da Justiça Organizacional.

Palavras chave: Teoria da Agência, Teoria da Contingência, Teoria de Justiça Organizacional, Participação Orçamentária.

1 Introdução

As organizações precisam ser flexíveis às mudanças do ambiente de negócios e aos desafios gerenciais para manterem-se competitivas no mercado econômico. Para isso, os gestores necessitam monitorar o processo de gestão com instrumentos de apoio para a tomada de decisão. Dentre os instrumentos gerenciais, destaca-se o orçamento como um dos principais mecanismos para o planejamento e controle organizacional (Frezatti, 2004; Martins, Longaray & Beuren, 2005).

O orçamento permite a execução dos objetivos organizacionais e o alcance das estratégias estabelecidas pelas organizações. Segundo Welsch (1983), o orçamento é um plano administrativo que contempla atividades organizacionais em certo período futuro. Nele são definidas políticas, metas e ações gerenciais almeçadas para garantir a eficácia do desempenho organizacional e a continuidade das operações.

O processo de planejamento e controle das atividades se materializa pela preparação de orçamentos para fins administrativos (Welsch, 1983). O planejamento é a definição dos objetivos organizacionais que orientam as ações a serem implementadas. O controle, por sua vez, é o meio para o monitoramento da execução das ações e, também, é o mecanismo de análise do desempenho organizacional. Frezatti (2000) observa que o esforço de planejar sem o devido controle posterior é desperdício de tempo e de energia, uma vez que é por meio da função controle se avalia o desempenho organizacional.

No ambiente de negócios, o processo orçamentário sofre influência de diversos fatores, como por exemplo: concorrência, tecnologia, economia, estrutura organizacional e recursos humanos. Por isso, as organizações estabelecem ações formais de trabalho que servem como guia de trabalho, para que os colaboradores se mantenham alinhados e comprometidos com as estratégias estabelecidas.

A participação orçamentária no processo de elaboração do orçamento é uma das ações formais para estimular o comprometimento dos colaboradores na execução das estratégias organizacionais. Segundo Shields e Shields (1998), a participação orçamentária, é um processo em que os colaboradores estão envolvidos na elaboração do orçamento e que, também, possuem influência sobre sua determinação. Para Lunkes (2003), a participação orçamentária acontece nas organizações quando os colaboradores formam grupos de trabalho para discussões de metas gerenciais, de melhorias nos processos operacionais e de atividades atreladas ao orçamento.

Segundo Shields e Shields (1998), os antecedentes, ou os fatores que motivam os gestores de níveis superiores a implantar a participação orçamentária estão relacionados aos elementos das Teorias da Agência, Contingência e Justiça Organizacional. Os fatores, na Teoria da Agência são os meios de controle organizacional que são afetados pela assimetria da informação; na Teoria da Contingência são às incertezas dos ambientes interno e externo pertinentes à organização; e na Justiça Organizacional são as relações de trabalho entre a organização e os colaboradores.

Nessa perspectiva, um dos desafios das organizações é identificar se os colaboradores percebem os efeitos da participação orçamentária na gestão dos negócios. Nesse contexto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Como os gestores de nível médio de uma indústria de confecção do sul do Brasil percebem os efeitos da participação orçamentária? Para responder essa pergunta, o objetivo geral da pesquisa é identificar como os gestores de nível médio de uma indústria de confecção do sul do Brasil percebem os efeitos da participação orçamentária na perspectiva das Teorias da Agência, Contingência e Justiça Organizacional. Para atender o objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos: a) caracterizar a organização e

respectivos gestores; b) descrever o processo orçamentário da organização; e c) identificar os efeitos da participação orçamentária na percepção de gestores de nível hierárquico médio.

Estudos sobre a participação orçamentária ganham destaque na literatura contábil com os autores Mia (1988); Mia (1989); Dunk (1992); Nouri e Parker (1998); Martins, Longaray, Beuren (2005); Chong, Eggleton e Leong (2006); Parker e Kyj (2006); Shields e Shields (1998); Yuen (2007); Kyj e Parker (2008); Silva e Gonçalves (2008); Lavarda e Almeida (2013); Zonatto e Lavarda (2013). Esses estudos evidenciam os reflexos da participação orçamentária no que tange: a) à posição hierárquica dos colaboradores; b) ao nível de participação dos colaboradores; c) à redução da assimetria informacional; d) ao desempenho organizacional; e) ao compartilhamento das informações; e f) à motivação, satisfação, comprometimento dos colaboradores no trabalho.

Com base nesses estudos anteriores, notou-se uma lacuna de pesquisa no sentido de verificar os efeitos da participação orçamentária na perspectiva das teorias da Agência, Contingência e Justiça organizacional, que é o objetivo geral deste estudo. Assim, o presente trabalho se justifica por ampliar a discussão sobre a participação orçamentária, principalmente, no que concerne aos seus efeitos sob o ponto de vista de gestores de uma organização que possui essa prática gerencial consolidada. Além, disso, a pesquisa apresenta evidências empíricas sobre as necessidades gerenciais de gestores quanto à utilidade do orçamento para o apoio na tomada de decisão e condução dos negócios.

2 Fundamentação Teórica

Esta seção apresenta aspectos sobre as teorias organizacionais da Agência, Contingência e Justiça Organizacional e participação orçamentária.

2.1 Teorias da Agência, Contingência e Justiça Organizacional

O aumento do tamanho das organizações e da complexidade das transações comerciais provoca a necessidade de se analisar a influência dos fatores internos e externos que afetam o desempenho dos negócios. Nessa perspectiva, as teorias organizacionais são utilizadas para compreender o comportamento dos indivíduos participantes do sistema organizacional. Para fins deste estudo, tem-se como foco as teorias de Agência, Contingência e Justiça Organizacional.

A teoria da Agência aborda a relação entre proprietários (principal) e gestores (agentes). Os proprietários quando delegam aos gestores a administração dos seus negócios ficam distantes das decisões e do comando das atividades operacionais. Os gestores, por sua vez, podem não agir em favor dos objetivos dos proprietários no comando dos negócios; assim, se estabelece um conflito de interesses. Essa relação de conflito entre proprietários e gestores é denominada como problema de Agência. Jensen e Meckling (1976) observam que a relação de agência ocorre por meio da contratação de um agente para gerir uma atividade ou negócio que é de propriedade do principal.

Para minimizar os problemas de agência, os proprietários utilizam instrumentos de controle para monitorar o agente na condução dos negócios e para obter acesso às informações gerenciais que estão em posse do agente. Hendriksen e Van Breda (1999) observam que a assimetria da informação é a posse de informação incompleta ou de mais informações por uma das partes e que, por consequência, pode prejudicar a outra parte na tomada de decisão. Por isso, os instrumentos de controle gerencial visam à diminuição da assimetria informacional entre envolvidos, uma vez que as diretrizes desses controles são estabelecidas em comum acordo entre o principal e agente.

A teoria da Contingência esclarece que não existe um modelo de gestão universal e aplicado de forma igual para todas as circunstâncias e organizações. Porém, as características de um sistema de gestão dependem das circunstâncias particulares em que a organização se encontra. Assim, a teoria da contingência estabelece uma correspondência entre os aspectos específicos de um sistema de controle gerencial e as circunstâncias que envolvem o ambiente organizacional (Otley, 1980).

Segundo Donaldson (1999), a otimização das organizações depende de fatores internos que, por sua vez, são afetados pelos fatores externos. Portanto, as organizações se ajustam aos fatores contingências e, por consequência, ao ambiente como um todo, para conseguir a eficiência organizacional. Por isso, os controles e processos gerenciais são construídos e estabelecidos de acordo com as características específicas das organizações e das necessidades do ambiente econômico. Para Anthony e Govindarajan (2006), as organizações necessitam de uma estrutura de controle gerencial para o planejamento organizacional, coordenação das atividades, comunicação de informações, avaliação de desempenho de pessoas e processos e, também, como subsídio para a tomada de decisão.

A teoria da Justiça Organizacional tem como princípios norteadores a determinação de direitos e deveres dos colaboradores e a distribuição de benefícios e encargos oriundos das relações de trabalho com vistas à promoção da equidade no ambiente organizacional (Greenberg, 1987). O foco dessa teoria está centrado nas relações de trabalho e no bem-estar dos colaboradores no desempenho de suas atividades. Assmar, Ferreira e Souto (2005) mencionam que as atitudes e comportamentos dos indivíduos são afetados pelos julgamentos que realizam acerca da (in) justiça organizacional. Por isso, a definição de critérios para remuneração dos colaboradores é um fator organizacional que assegura a distribuição justa de recompensas aos colaboradores.

Segundo Paz, Gosendo, Dessen e Mourão (2009) é importante compreender as estratégias de interação entre colaboradores e organização e, também, como são utilizadas para promover a motivação, satisfação e a qualidade de vida no trabalho. Nas relações de trabalho, os colaboradores estão cada vez mais atentos aos processos que determinam a remuneração e a valorização de desempenho; as organizações, por outro lado, procuram criar meios para medir o desempenho e remunerar os colaboradores de acordo com as metas e resultados atingidos. Nessas condições, é necessário estabelecer estratégias organizacionais que facilitem a interação entre os envolvidos, pois são fatores positivos que agregam valor.

De modo geral, as teorias organizacionais da Agência, Contingência e Justiça Organizacional demonstram a influência de fatores internos e externos na determinação dos resultados organizacionais. Para Shildes e Shildes (1998) e Kyj e Parker (2008), alguns elementos são essenciais para a otimização do controle organizacional e perpetuidade dos negócios, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1 Principais elementos das teorias organizacionais

Teorias	Efeitos/Contribuição
Teoria da Agência	(1) Comunicação e compartilhamento das informações gerenciais
	(2) Acesso às informações gerenciais mais detalhadas
	(3) Avaliação de desempenho/resultado organizacional
Teoria da Contingência	(4) Controle e planejamento das atividades organizacionais
	(5) Elaboração de metas/estratégias organizacionais
	(6) Coordenação de unidades organizacionais
Teoria da Justiça organizacional	(7) Motivação dos colaboradores na execução das atividades
	(8) Satisfação dos colaboradores no trabalho
	(9) Avaliação de desempenho de colaboradores

Fonte: Adaptado de Shildes e Shildes (1998) e Kyj e Parker (2008).

Os elementos evidenciados na Tabela 1 representam aspectos das teorias da Agência, Contingência e Justiça Organizacional, no que concerne à funcionalidade das organizações. Tais elementos são ações gerenciais que minimizam o o conflito de interesses, que reduzem os fatores contingenciais e promovem a equidade nas relações de trabalho. Por isso, a participação orçamentária pode ser utilizada como prática gerencial para manter a proximidade com os colaboradores, com vistas à promoção da eficiência organizacional.

2.2 Participação Orçamentária

O orçamento é um dos instrumentos gerenciais que auxilia a gestão a cumprir as funções de planejamento, coordenação, controle e avaliação do desempenho das organizações. Segundo Frezatti, 2004, p. 123, o orçamento deve ser algo “extremamente objetivo e recomendado como um elemento essencial de controle organizacional”. Para Leite, Cherobim, Silva e Bufrem (2008), o orçamento empresarial é uma forma de focalizar a atenção nas operações e nas finanças da empresa com o objetivo de antecipar problemas, sinalizar metas e objetivos que precisam de atenção por parte dos gestores; além de contribuir na tomada de decisão em relação às estratégias organizacionais.

A participação dos colaboradores no processo orçamentário é uma prática gerencial relevante para as organizações, pois possibilita a interação entre os colaboradores, compreensão dos objetivos organizacionais e estimula o comprometimento na realização das atividades. Segundo Lavarda e Almeida (2013), a participação orçamentária ocorre quando os subordinados se envolvem nas negociações e nas definições das metas orçamentárias para a determinação do orçamento, por meio de comunicação, interação e liberdade na propriedade de expressão.

Shields e Shields (1998) observam que as razões para a existência da participação orçamentária são a partilha de informação, a coordenação de interdependência entre os setores organizacionais e a motivação dos colaboradores. Kyj e Parker (2008) corroboram ao acrescentar outra razão que é a promoção da percepção de justiça organizacional, uma vez que as metas orçamentárias podem ser utilizadas para a avaliação do colaborador.

Os estudos anteriores que tratam da participação orçamentária, tanto no contexto nacional e internacional, ressaltam que essa prática gerencial promove a harmonização entre os processos organizacionais, os colaboradores e as estratégias de negócios. No seu estudo, Mia (1988) verificou que a interação entre a participação orçamentária e atitude para o trabalho afetam o desempenho gerencial. Isso mostra que uma atitude mais favorável por parte dos gestores é uma variável contingencial importante para moderar a participação orçamentária e o desempenho organizacional.

Em outro estudo, Mia (1989) constatou que a interação entre participação orçamentária e dificuldade de trabalho afeta significativamente o desempenho organizacional. Os resultados também mostraram que um maior nível de dificuldade de trabalho aumenta a participação orçamentária dos gestores e, conseqüentemente, influencia positivamente o desempenho organizacional.

Dunk (1992) observou que a participação orçamentária e o nível gerencial afetam a satisfação no trabalho. A participação orçamentária foi significativamente mais eficaz no aumento da satisfação no trabalho dos gestores de alto nível do que nos de baixo nível. Os resultados apontam que é preciso criar estratégias diferenciadas para aumentar a satisfação dos gestores de baixa posição hierárquica.

Nouri e Parker (1998) perceberam que a participação orçamentária influencia significativamente o desempenho no trabalho por meio da adequação orçamentária e o

comprometimento organizacional. Os resultados mencionam que a participação orçamentária permite que os subordinados forneçam informações sobre o nível de recursos necessários para melhorar o desempenho no trabalho.

Martins, Longaray, Beuren (2005) constataram que a maioria das empresas possui um planejamento orçamentário descentralizado e todos os níveis organizacionais participam da elaboração de propostas a partir das diretrizes gerais das empresas. Além disso, os gestores perceberam que a principal vantagem do sistema orçamentário é o controle do processo de gestão e apoio à tomada de decisão.

Chong, Eggleton e Leong (2006) notaram que: a) as ações de compartilhamento de informações entre superior e subordinado reduzem o nível de práticas gerenciais duvidosas, b) a participação orçamentária exerce efeito motivacional que aumenta os níveis de comprometimento organizacional dos subordinados; e c) o orçamento participativo aumenta a autoestima e satisfação dos subordinados no trabalho.

Parker e Kyj (2006) verificaram a participação orçamentária pode facilitar o compartilhamento de informações entre os envolvidos. As evidências encontradas sugerem que o processo de participação orçamentária é um importante antecedente para se ter acesso às informações privilegiadas dos subordinados e que contribui para a condução das atividades e melhoria no desempenho organizacional.

Yuen (2007) observou que os fatores comprometimento com a organização e atitude positiva têm uma relação positiva significativa com a participação orçamentária. Portanto, o desempenho no trabalho dos colaboradores pode ser melhorado mediante o incentivo na participação no processo orçamentário.

Kyj e Parker (2008) constataram que a utilização da participação orçamentária é um mecanismo importante para avaliar o desempenho dos subordinados. Além disso, os perceberam que, quando superiores promovem a participação do orçamento, os subordinados são mais propensos a participar.

Silva e Gonçalves (2008) notaram que: a) as empresas utilizavam o orçamento como principal instrumento de controle gerencial; b) o tamanho e a diversificação estão diretamente relacionados ao uso do sistema orçamentário; e c) a empresa que atua em um ambiente mais dinâmico e com maior concorrência tem uma utilização mais intensa do controle orçamentário com maior participação dos colaboradores.

Lavarda e Almeida (2013) observaram a existência do orçamento participativo na organização, uma vez que todos os setores e os gestores estão envolvidos diretamente na elaboração do orçamento por meio de reuniões periódicas para discussão e definição de metas. No entanto, tal processo não minimizou a assimetria informacional, pois os subordinados têm melhores informações em comparação ao seu superior.

Zonatto e Lavarda (2013) constataram que a organização investigada possui orçamento participativo que conta com o envolvimento de todos os setores e colaboradores em sua elaboração. Os testes estatísticos apontaram que a participação orçamentária reduz os níveis de assimetria informacional e estresse ocupacional, influenciando positivamente o desempenho no trabalho.

Os estudos anteriores revelam que participação orçamentária é uma prática gerencial que agrega valor aos negócios, pois pode contribuir com o aumento da comunicação e compartilhamento das informações entre os colaboradores de todos os níveis hierárquicos; possibilita melhoria nos processos de planejamento das metas e controle das atividades; e estimula a motivação e comprometimento dos colaboradores no desempenho das atividades.

3 Metodologia da Pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como descritiva com abordagem do problema de forma qualitativa e do tipo estudo de caso, realizado por meio de entrevista semiestruturada e gravada (Martins & Theóphilo, 2009; Yin, 2010).

A escolha da organização para o estudo ocorreu em função da existência da participação dos colaboradores no processo orçamentário; além disso, a organização tem as seguintes características: a) grande porte; b) sistema orçamentário consolidado; c) sistema orçamentário integrado aos demais sistemas gerenciais; e d) remuneração complementar aos colaboradores atrelada ao alcance das metas orçamentárias. Com tais características, acredita-se que a organização em estudo atende plenamente o objetivo geral proposto para o presente trabalho. O nome da organização e dos membros participantes não são divulgados devido ao sigilo empresarial e a proteção das informações disponibilizadas para o estudo.

O início da pesquisa foi no mês de abril de 2014. O primeiro contato foi com o Diretor Corporativo que a autorizou a realização do trabalho. Na sequência, contactou-se o Gerente Administrativo e de Finanças que forneceu maiores detalhes sobre o funcionamento e estrutura da organização. Por fim, contactou-se o Coordenador de Controladoria para tratar dos detalhes em relação aos objetivos e à execução da pesquisa, que foram: a) identificação dos principais gestores da organização; b) descrição do organograma e da função dos principais gestores; c) entrega da carta de apresentação e do protocolo de pesquisa; e d) definição de datas, locais e horários para a realização das entrevistas.

Na carta de apresentação foi descrito o objetivo da pesquisa e se enfatizou o sigilo no tratamento dos dados quanto ao nome da organização e identificação dos respondentes. No protocolo de pesquisa estavam descritos o problema de pesquisa, proposta de estrutura teórica do trabalho, procedimentos de coleta dos dados, instrumento de coleta, tempo estimado para entrevista e possíveis análises dos resultados. Segundo Yin (2010), a carta de apresentação e o protocolo de pesquisa são elementos fundamentais para condução do estudo de caso e para o aumento da confiabilidade da pesquisa.

A entrevista semiestruturada foi dividida em 3 (três) blocos com tempo estimado de 30 minutos. O Bloco 1 tratou de aspectos pessoais e de trabalho dos entrevistados tais como: idade, formação escolar, tempo de trabalho na organização, função na organização e experiência profissional. O Bloco 2 verificou a funcionalidade do processo orçamentário na organização. O Bloco 3 contemplou os efeitos da participação orçamentária conforme os elementos apontados pela literatura em relação às teorias da Agência, Contingência e Justiça Organizacional, conforme Tabela 1 apontados por Shildes e Shildes (1998) e Kyj e Parker (2008).

Para análise dos efeitos da participação, investigou-se a percepção dos gestores que estão na posição hierárquica média, uma vez que estão situados entre a alta gestão e demais colaboradores. Logo, esses gestores atuam como lideranças no processo orçamentário e são os intermediadores entre os interesses da alta gestão e dos demais colaboradores operacionais. Os elementos da Tabela 1 foram apresentados aos gestores de modo segregado e de forma interrogativa, como por exemplo: Contribuição (1) - *A participação orçamentária contribui para a comunicação e compartilhamento das informações gerenciais?* Posteriormente, os gestores indicaram o nível de contribuição dos elementos de acordo com escala Likert de 5 pontos; sendo que o menor nível indica Nenhuma contribuição (1) e o maior nível indica Contribuição Muito Forte (5).

4 Apresentação dos Resultados

Os resultados são apresentados de acordo com os objetivos específicos propostos.

4.1 Caracterização da organização e dos gestores

A organização está localizada no sul do estado de Santa Catarina e iniciou suas atividades no ano de 1986. É uma empresa familiar de natureza jurídica, de responsabilidade limitada e conta com mais de 670 colaboradores. Inicialmente, atuou no segmento de confecção infantil; mas, no ano de 2005 passou a confeccionar produtos destinados ao segmento feminino adulto. Esse segmento caracteriza-se pela alta dinâmica, própria do setor da moda feminina, que exige lançamento de novas coleções a cada estação do ano.

Segundo Paulo e Escrivão Filho (1999), os critérios competitivos no mercado da moda são: as especificações e estética do tecido, como a tonalidade, o toque, o caimento e o visual; a rapidez e velocidade da entrega dos pedidos; a confiabilidade, que está relacionado à pontualidade de entrega; a flexibilidade de produto (novos tecidos), de volume e de *mix* (variedade); e, a resposta rápida ao cliente e integração produtor/consumidor.

A estrutura organizacional de alta gestão é formada por um Diretor-Presidente; um Diretor de Desenvolvimento Corporativo; um Diretor de *Marketing*. A média gestão é composta por um Gerente de Administração e Finanças e um Gerente de Produção Logística. No nível operacional existem 20 coordenações administrativas responsáveis pelas atividades operacionais. A empresa, também, possui um Conselho de Administração que é formado por 2 familiares proprietários da organização e 2 membros externos de caráter consultivo.

Para fins deste estudo, foram entrevistados todos os responsáveis pela alta e média gestão da organização, exceto o Diretor de *Marketing* que não estava disponível no período de realização da pesquisa. O Coordenador de Controladoria também participou da pesquisa, uma vez que atua de modo efetivo na condução do processo orçamentário.

Os Diretores iniciaram a carreira profissional na organização e são os que possuem maior tempo de atuação, acima de 10 anos. O Diretor-Presidente tem 30 anos e o Diretor de Desenvolvimento Corporativo, 31. Nota-se que os responsáveis pelo comando da organização possuem um perfil jovem. Os demais gestores possuem tempo de atuação de 7 meses (Gerente de Administração e Finanças), 2,5 anos (Gerente de Produção e Logística) e 4 anos (Coordenador de Controladoria). Esses gestores têm formação de nível superior na área das ciências sociais aplicadas, principalmente, em Ciências Contábeis e informaram que já possuíam experiência com a prática orçamentária em outras organizações.

4.2 Descrição do processo orçamentário

O orçamento foi instituído na organização no ano de 2005, em função da preocupação com a viabilidade da mudança de segmento de negócio, do público infantil para o feminino adulto. Segundo o Diretor-Presidente, no momento de migração de segmento foi preciso investir no novo projeto, que cresceu de tal forma que foi necessário buscar recursos no mercado financeiro. Nesse momento, “nós não sabíamos onde estávamos pisando”. O orçamento foi o meio para formalizar todo o processo de mudança pela definição de limites de gastos, investimentos e custos, além do estabelecimento de metas. Essa necessidade foi a grande motivadora para a implantação do processo orçamentário.

No ano de 2006, segundo o Diretor de Desenvolvimento Corporativo, o orçamento já fazia parte do cotidiano da organização, pois foi o principal instrumento gerencial utilizado no processo de mudança de segmento de negócio. Nesse período foi necessário prever o que aconteceria no futuro, pois no segmento de confecção/moda os gastos para a produção das coleções são antecipados.

Segundo o Diretor-Presidente, no primeiro momento (2005), a elaboração do orçamento foi um processo mais reativo; utilizava-se, como ponto de partida, os registros da

contabilidade, para elaborar as projeções orçamentárias e, por fim, realizava-se o processo de acompanhamento. Nos períodos subsequentes, o orçamento já possuía um caráter mais projetivo, a partir de premissas gerenciais, e se realizava ajustes para atingir as metas desejadas. No período entre 2008 e 2009 foi implantada a governança corporativa na organização, o que exigiu um melhor nível de práticas gerenciais e de discussões sobre o desempenho organizacional e das metas orçamentárias. Em seguida, implantou-se *Balanced Scorecard* para se obter uma visão acurada das áreas de negócios. Com isso, o orçamento passou a ser um desdobramento do planejamento estratégico da organização. Nesse momento, a organização estabeleceu uma relação entre planejamento estratégico, orçamento e *Balanced Scorecard* e buscou maior integração nas atividades organizacionais.

Até o ano de 2012 a operacionalização do orçamento ocorreu por meio de planilhas do *software* da *Microsoft Excel*. A partir desse período a organização adquiriu de terceiros o Sistema de Gestão Orçamentária que é um *software* específico para gestão do processo orçamentário. Esse sistema possibilitou a integração dos demais sistemas gerenciais e se adaptou à estrutura orçamentária e à cultura da organização. O sistema permitiu que as atividades orçamentárias fossem realizadas de modo *on-line*, por meio do ambiente *web*; proporcionando maior flexibilidade de acesso aos usuários, além de apresentar uma *interface* simples e de fácil manuseio.

Em 2013, com o uso pleno do Sistema de Gestão Orçamentária, foi implementada a participação orçamentária que conta todos os colaboradores para a discussão e estabelecimento das metas organizacionais. O processo orçamentário é elaborado a partir das estratégias da organização que são estabelecidas pelo Conselho de Administração. Em seguida, o Diretor-Presidente tem a função de “traduzir” as estratégias em uma Carta de Diretrizes que é apresentada aos colaboradores para a elaboração do orçamento.

A Tabela 2 apresenta as etapas do processo orçamentário da organização.

Tabela 2 Etapas do processo orçamentário

Etapas	Responsável	Ações
1ª	Conselho de Adm.	Determinação das macro diretrizes a partir do planejamento estratégico.
2ª	Diretor-Presidente	Emissão da Carta de Diretrizes orçamentária, que é o desdobramento das estratégias por meio de indicadores.
3ª	Diretor de Desenv. Corporativo	Elaboração do plano de despesas e de investimentos da área sob sua responsabilidade.
	Diretor de Marketing	Elaboração dos planos de vendas, de marketing e de despesas comerciais.
	Gerente de Prod. e Logística	A partir do orçamento de vendas são elaborados os planos de produção e de compras de matéria-prima e de investimentos da área de sua responsabilidade.
	Gerente de Adm. e Finanças	Elaboração dos planos de captação e de aplicação dos recursos; elaboração do plano de despesas e investimentos da área sob sua responsabilidade.
4ª	Controladoria	Consolidação dos planos orçamentários; apuração dos custos e resultados; elaboração das demonstrações contábeis projetadas; e gestão do processo orçamentário.
5ª	Diretor-Presidente, Diretores, Gerentes e Coordenadores	Reunião para discussão dos resultados estimados, no intuito de verificar se estão atendendo as diretrizes estipuladas pela alta gestão e conselho de administração.
	Diretor-Presidente, Diretores, Gerentes e Coordenadores	Caso os resultados estimados não estejam aderentes às diretrizes orçamentárias, iniciam-se reuniões de negociação orçamentária.
6ª	Diretor-Presidente e Conselho de Adm.	Aprovação do orçamento e acompanhamento do processo orçamentário.

A partir das macro diretrizes determinadas pelo Conselho de Administração, o Diretor-Presidente estabelece a Carta de Diretrizes, que é repassada aos diretores, gerentes e coordenadores para a elaboração dos planos orçamentários. Os diretores, gerentes e

coordenadores discutem em nível macro os planos orçamentários. Os gerentes e coordenadores, por sua vez, repassam os planos orçamentários aos seus subordinados, analistas e líderes de equipes, que detalham os aspectos necessários para atingir as diretrizes orçamentárias. Para a elaboração das metas orçamentárias, os analistas e líderes de equipe se reúnem com os demais colaboradores da organização para discussão de proposições para a elaboração do orçamento.

Segundo o Diretor-Presidente, a construção de planos estratégicos envolve a alta gestão, que deliberam sobre questões como, por exemplo, a expansão do negócio. Os gestores de nível médio elaboram os planos operacionais, como de despesas e investimentos. Os colaboradores de nível hierárquico operacional analisam, discutem e propõem valores de despesas e de investimentos relativos ao setor em conjunto com o coordenador e líder responsável. A partir dessas proposições são construídos os planos mais elaborados, como por exemplo, o plano de custos, que são de responsabilidade da média e alta gestão. O processo orçamentário da organização é dinâmico e se constrói com a participação de todos os colaboradores da organização em algum momento.

Segundo o Diretor de Desenvolvimento Corporativo, a coordenação da participação dos colaboradores que pertencem aos níveis hierárquicos operacionais é de responsabilidade dos gerentes (média gestão). O Gerente de Administração e Finanças esclarece que não seria possível discutir todo o processo orçamentário em um único momento em conjunto com todos os líderes de equipes, pois seria improdutivo. Por isso, o processo acontece por etapas, até a sintetização das propostas pela média e alta gestão.

Após a aprovação do orçamento, ao longo do ano corrente os colaboradores recebem a divulgação de relatórios de desempenho global, de sua respectiva área e de modo individual. Com isso, ocorrem discussões sobre os motivos das variações ocorridas para esclarecer o que provocou o atingimento, ou não, das metas orçamentárias. Segundo o Gerente de Administração e Finanças, nessas reuniões fica muito claro para todos como está o andamento dos negócios e como a organização está caminhando na direção dos objetivos propostos ou, também, as razões pelas quais se está afastando deles.

Outra atividade importante no processo participativo da organização é a reunião de “*feedback*” em que o Diretor-Presidente, no final do primeiro semestre, se reúne com todas as equipes de trabalho para avaliar o desempenho orçamentário até o referido período. Nesse momento ocorre um diálogo sobre a situação organizacional e o Diretor-Presidente evidencia o que espera de todos para o alcance das metas orçamentárias.

A Tabela 3 mostra a percepção dos gestores em relação à participação orçamentária.

Tabela 3 Percepção do processo de participação orçamentária

Gestores	Respostas/Perguntas Abertas
Diretor-Presidente	A empresa tem uma gestão bastante participativa. Nosso objetivo é envolver as pessoas, pois entendemos que a participação orçamentária é um fator motivador.
Diretor de Desenv. Corporativo	As macro diretrizes são repassadas aos diretores, que encaminham aos gerentes, que por sua vez repassam aos coordenadores. Os coordenadores das áreas envolvem os analistas para a definição dos planos de suas áreas. Hoje ele é bastante participativo; muita gente participa do processo orçamentário.
Gerente de Adm. e Finanças	A empresa trouxe para a mesa do planejamento as lideranças menores: as coordenações de área e as lideranças de equipe. Todos participam do processo orçamentário em algum momento. Depois, todos os líderes se reúnem, repassam as informações para seus superiores que discutem com gerentes e diretores.
Gerente de Prod. e Logística	Os colaboradores são divididos por área de gestão, cada gestor de área participa do processo de elaboração de informações relacionadas à sua área de atuação.
Coordenador de Controladoria	A partir das macro diretrizes estabelecidas pela diretoria, todas as coordenações recebem suas obrigações ou pacotes orçamentários que envolvem questões de despesas, investimentos,

	produção, plano de produção, plano de vendas. Depois todos esses planos são consolidados na controladoria.
--	--

No processo orçamentário, nota-se que os indivíduos envolvidos na organização, desde o Diretor-Presidente até o colaborador operacional, em algum momento participam do processo orçamentário. As reuniões de discussão orçamentária são específicas por área e acontecem de acordo com a responsabilidade do colaborador e posição hierárquica. Ao longo do período de execução do orçamento, os colaboradores têm acesso ao seu desempenho orçamentário e também ao desempenho global da organização.

Os gestores percebem que a prática orçamentária é participativa, pois os colaboradores participam do processo e podem influenciar na elaboração do orçamento. Esse fato corrobora com os resultados de Martins, Longaray e Beuren (2005) que constataram que nas empresas de grande porte pesquisadas utilizam sistemas orçamentários descentralizados com a participação de todos os colaboradores.

4.2 Efeitos da participação orçamentária

Os efeitos da participação orçamentária foram investigados de acordo com os elementos da Tabela 1, apontados por Shildes e Shildes (1998) e Kyj e Parker (2008). Os resultados das entrevistas foram descritos e mensurados de acordo com a percepção de cada respondente sobre as contribuições da participação orçamentária para a gestão da organização.

A Tabela 4 apresenta os resultados relacionados aos elementos da teoria da Agência.

Tabela 4 Contribuições relacionadas à teoria da Agência

Contribuição (1) Comunicação e compartilhamento das informações gerenciais		
Gestores	Respostas das Perguntas Abertas	Escala
Gerente de Adm. e Finanças	A informação é compartilhada no momento do planejamento, da definição e do acompanhamento das metas, por meio de reuniões e de discussão sobre as variações dos resultados.	5
Gerente de Prod. e Logística	Contribui, pois tudo parte de uma ideia central. Todos trabalham a partir do planejamento “guarda-chuva”. É preciso verificar se o que está sendo feito está de acordo com o que foi estabelecido nas macro diretrizes.	5
Coordenador da Controladoria	A informação é fomentada para toda a organização. É realmente muito importante esse processo de divulgação por parte da controladoria, pois todos verificam se os resultados estão sendo atingidos.	5
Contribuição (2) Acesso às informações gerenciais mais detalhadas - por setores		
Gestores	Respostas das Perguntas Abertas	Escala
Gerente de Adm. e Finanças	Os colaboradores observam uma gama de indicadores que representam as diretrizes da empresa e que se caracterizam como ações, atividades e metas organizacionais. Têm-se acesso a um painel de navegação que é fundamental para a gestão no dia a dia.	5
Gerente de Prod. e Logística	Bastante importante, contribui muito.	5
Coordenador da Controladoria	A divulgação das informações detalhadas é feita para toda a companhia, porque de nada vale traçar um plano se o profissional que irá executá-lo não sabe qual é o indicador que deverá acompanhar e o que precisa fazer para melhorar o desempenho.	5
Contribuição (3) Avaliação de desempenho/resultado organizacional		
Gestores	Respostas das Perguntas Abertas	Escala
Gerente de Adm. e Finanças	Percebemos o desempenho organizacional por meio de relatórios gerenciais mensais e com isso, compara-se o planejado com o realizado para identificar <i>gaps</i> e elaborar planos de ação para resolução desses <i>gaps</i> .	5
Gerente de Prod. e Logística	Toda a operação de produção das peças é basicamente realizada internamente, sem muitos processos de produção terceirizados. Por isso, o controle impacta bastante no desempenho organizacional.	5
Coordenador da Controladoria	A avaliação de desempenho acontece não apenas por valores numéricos, estabelecidos pelo orçamento, mas também pelos <i>feedbacks</i> orçamentários da alta gestão, que acontece a cada semestre com orientação sobre os resultados e outros aspectos	5

	qualitativos.	
--	---------------	--

Os gestores concordam que a participação orçamentária contribui fortemente para (1) Comunicação e compartilhamento das informações gerenciais e mencionam que a informação é compartilhada desde a construção das metas até a fase de acompanhamento. O aspecto mais destacado pelos gerentes é que a divulgação das informações permite que todos os colaboradores acompanham o desempenho organizacional no decorrer do processo por meio de relatórios e de reuniões de avaliação de desempenho. Observa-se que tal ação possibilita medidas corretivas para a resolução das pendências, com o objetivo de assegurar que as metas estipuladas sejam atingidas.

Os gestores concordam que a participação orçamentária contribui fortemente para o (2) Acesso às informações gerenciais mais detalhadas e observaram que o conhecimento de informações é vital para a execução das atividades. Para colaboradores executarem as atividades de modo adequado necessitam ter acesso às informações gerenciais para melhorar seu desempenho e, por consequência dos setores, e da organização como um todo.

Os gestores concordam que a participação orçamentária contribui fortemente para a (3) Avaliação de desempenho/resultado organizacional e enfatizaram que a avaliação de desempenho acontece pela divulgação de relatórios e reuniões periódicas para a discussão dos resultados organizacionais. Nessas discussões se avaliam as diferenças entre o planejado e o realizado e as ações necessárias para atender os objetivos inicialmente traçados.

Esses resultados convergem com os resultados apontados por Mia (1989), Parker e Kyj (2006), Zonatto e Lavarda (2013) que verificaram que a participação orçamentária reduz os níveis de assimetria informacional, facilita o compartilhamento de informações e contribui positivamente para o desempenho organizacional. No entanto, divergem dos encontrados por Lavarda e Almeida (2013) que concluíram que a participação orçamentária não minimizou a assimetria informacional na organização e, também, dos autores Parker e Kyj (2008) que não encontraram ligação entre participação orçamentária e assimetria informacional.

A Tabela 5 apresenta as contribuições da participação orçamentária relacionadas aos elementos da teoria da Contingência.

Tabela 5 Contribuições relacionadas à teoria da Contingência

Contribuição (4) Controle e planejamento das atividades organizacionais		
Gestores	Respostas das Perguntas Abertas	Escala
Gerente de Adm. e Finanças	A principal contribuição é com o planejamento das atividades, pois se uma coleção chegar na loja com duas semanas de atraso, “já matou a coleção”. Quanto mais o negócio for bem planejado, mais acerto se tem no momento da compra da matéria-prima. Se trabalharmos sem planejamento, vamos com certeza “naufragar”. A importância do planejamento se potencializa pela dinâmica do negócio.	5
Gerente de Prod. e Logística	Acho que com menos intensidade, pois o controle e o planejamento das atividades organizacionais ocorrem, de certa forma, independentemente do orçamento, porque a atividade tem características e processos produtivos próprios.	3
Coordenador da Controladoria	O foco do orçamento é realmente fazer o acompanhamento do planejamento estratégico (de longo prazo) e em um nível menor (curto prazo).	5
Contribuição (5) Elaboração de metas organizacionais		
Gestores	Respostas das Perguntas Abertas	Escala
Gerente de Adm. e Finanças	A meta de cada uma das áreas está vinculada ao planejamento estratégico.	5
Gerente de Prod. e Logística	Não tem muita influência, mas sempre se baseia no orçamento para estabelecer metas.	4
Coordenador da Controladoria	O estabelecimento de metas é o início do processo orçamentário. Se as metas organizacionais e as diretrizes estratégicas não forem muito bem definidas, a companhia não vai saber onde ela precisa navegar para atingir o objetivo.	5
Contribuição (6) Coordenação de unidades organizacionais		

Gestores	Respostas das Perguntas Abertas	Escala
Gerente de Adm. e Finanças	A importância está na coordenação das áreas dentro da própria empresa para que trabalhem de modo afinado e alinhado.	5
Gerente de Prod. e Logística	Cada gestor tem responsabilidade sobre a sua área. No entanto, às vezes, é necessária a redistribuição de um pedaço do “bolo” que sobrou de um e faltou para outro.	5
Coordenador da Controladoria	O processo orçamentário faz com que as áreas consigam enxergar o início e o desenvolvimento dos processos operacionais, desde a origem da peça até a venda, até a entrega ao cliente.	5

O Gerente de Administração e Finanças e o Coordenador de Controladoria concordam que a participação orçamentária contribui fortemente para o (4) Controle e planejamento das atividades organizacionais; mas tal percepção não foi compartilhada pelo Gerente de Produção e Logística. Acredita-se que tal diferença é motivada pela visão do Gerente de Produção e Logística em relação à funcionalidade dos processos produtivos; uma vez que a produção têm fluxos operacionais pré-estabelecidos pelos equipamentos e que não sofrem muita influência do sistema orçamentário na sua determinação. Os outros gestores por atuarem na área administrativa apresentam uma percepção diferenciada, pois os processos administrativos são influenciados pelo sistema orçamentário no que concerne ao planejamento, execução e controle das atividades.

Os gestores concordaram que a participação orçamentária contribui fortemente para a (5) Elaboração das metas organizacionais e destacaram que as metas são planejadas a partir das discussões orçamentárias entre os colaboradores.

Os gestores concordaram que a participação orçamentária contribui fortemente para a (6) Coordenação de unidades organizacionais e ressaltaram a importância de que os colaboradores devem compreender o processo operacional e ambiente de negócios para que ocorra uma integração nas atividades e nos objetivos organizacionais.

Esses resultados corroboram com os de Silva e Gonçalves (2008) e Martins, Longaray e Beuren (2005) que notaram os gestores perceberem que a principal vantagem do sistema orçamentário é o controle gerencial para compreensão do ambiente de negócios e tomada de decisão.

A Tabela 6 exibe as contribuições da participação orçamentária relacionadas aos elementos da teoria da Contingência.

Tabela 6 Contribuições relacionadas à teoria da Justiça Organizacional

Contribuição (7) Motivação dos colaboradores na realização das atividades organizacionais		
Gestores	Respostas das Perguntas Abertas	Escala
Gerente de Adm. e Finanças	Acredito que o fato da pessoa participar da definição das metas organizacionais contribui para o seu comprometimento com a organização.	5
Gerente de Prod. e Logística	Sim, contribui; pois é uma realização estar acompanhando, vivendo o dia a dia da organização. Isso torna o colaborador participante do processo. É motivador acompanhar o processo orçamentário (orçado versus realizado) na busca das metas.	4
Coordenador da Controladoria	O orçamento sendo participativo motiva o funcionário; primeiro na construção, porque ele está ajudando a construir um cenário orçamentário e segundo, na realização.	5
Contribuição (8) Satisfação dos colaboradores no trabalho		
Gestores	Respostas das Perguntas Abertas	Escala
Gerente de Adm. e Finanças	A satisfação do colaborador é algo bem amplo e envolve outros fatores.	1
Gerente de Prod. e Logística	A satisfação vem com o acompanhamento do processo; sabendo o que gastou, quanto gastou, porque gastou; e, assim, você conhece seu desempenho.	4
Coordenador da Controladoria	Eu acredito que o orçamento não tem muita ligação com a satisfação do colaborador.	1
Contribuição (9) Avaliação de desempenho de colaboradores		
Gestores	Respostas das Perguntas Abertas	Escala

Gerente de Adm. e Finanças	A avaliação de desempenho dos colaboradores está alinhada ao planejamento estratégico, à gestão de diretrizes e à participação dos resultados.	5
Gerente de Prod. e Logística	Contribui, pois ao se estabelecer metas, estas de alguma forma, direta ou indireta, estão atreladas ao orçamento.	5
Coordenador da Controladoria	Quando o ano inicia, cada profissional recebe um documento com todos os seus indicadores que precisa atingir até o final do ano. Todos esses indicadores são vinculados ao processo orçamentário. Ao longo do processo, ele recebe <i>feedback</i> do seu superior sobre a avaliação de seu desempenho.	5

Os gestores concordam que a participação orçamentária contribui fortemente para a (7) Motivação dos colaboradores na realização das atividades organizacionais e mencionaram que o comprometimento com a organização é maior quando o colaborador participa do processo. A motivação surge no ato de realizar as atividades e de acompanhar seus reflexos no resultado organizacional.

O Gerente de Administração e Finanças e o Coordenador de Controladoria concordaram que a participação orçamentária não contribui para a (8) Satisfação dos colaboradores no trabalho; mas tal percepção não foi compartilhada pelo Gerente de Produção e Logística. Infere-se que essa diferença é motivada pela visão do Gerente de Produção e Logística em relação à funcionalidade do sistema orçamentário e dinâmica de orçado versus realizado do processo produtivo. Sabe-se que o processo produtivo envolve diversos fatores que influenciam a produtividade, por isso, a gestão desse processo é motivadora e quando se percebe que as metas orçadas foram atingidas, isso gera satisfação no trabalho. Para os gestores da área administrativa, a satisfação no trabalho não é influenciada pelo sistema orçamentário, mas por outros mecanismos gerenciais.

Os gestores concordam que a participação orçamentária contribui fortemente para a (9) Avaliação de desempenho de colaboradores e observam que a avaliação de desempenho está alinhada ao planejamento estratégico e ao orçamento. A participação orçamentária faz com que as atividades sejam desenvolvidas de acordo com as estratégias estabelecidas. Os colaboradores têm o conhecimento de seus indicadores desempenho individuais e coletivos e, por isso, compreendem os possíveis benefícios que podem alcançar com o cumprimento das metas, como por exemplo, o recebimento de participação nos resultados.

Os resultados convergem com os encontrados por Mia (1988); Dunk (1992); Nouri e Parker (1998); Chong, Eggleton e Leong (2006); Yuen (2007) que constataram que a participação orçamentária aumenta os níveis de comprometimento organizacional, de autoestima e de satisfação dos subordinados; além de gerar atitudes positivas no ambiente de trabalho.

5 Considerações Finais

O desempenho organizacional é dependente de diversos fatores ambientais, como por exemplo: estrutura organizacional, estratégias de gestão, tamanho da organização, sistema econômico, processos produtivos e administrativos. Por isso, as organizações se ajustam as condições ambientais por meio de instrumentos gerenciais com vistas a conseguir competitividade e perenidade no ambiente de atuação. Dentre os instrumentos gerenciais, a presente pesquisa teve por interesse o orçamento e respectivo processo orçamentário. Assim, o objetivo geral da pesquisa foi identificar como os gestores de nível médio de uma indústria de confecção do sul do Brasil percebem os efeitos da participação orçamentária na perspectiva das Teorias da Agência, Contingência e da Justiça Organizacional.

Os resultados mostraram que o processo orçamentário da organização envolve, inicialmente, o Conselho de Administração com o estabelecimento das diretrizes de acordo com planejamento estratégico. Em seguida, o Diretor-Presidente emite a Carta de Diretrizes

Orçamentárias com o desdobramento das estratégias em indicadores gerenciais. Os diretores e gerentes, em conjunto com demais colaboradores, elaboram os planos de vendas, despesas, produção, compras e investimentos. Os planos orçamentários são consolidados na Controladoria, que realiza a apuração dos custos e a elaboração das demonstrações contábeis projetadas. Por fim, o Conselho e a alta gestão discutem as proposições, aprovam o orçamento e acompanham o processo orçamentário.

Em relação aos efeitos da participação orçamentária, os gestores concordam que houve uma contribuição muito forte para (1) Comunicação e compartilhamento das informações gerenciais; (2) Acesso às informações gerenciais mais detalhadas por setores; (3) Avaliação de desempenho/resultado organizacional; (6) Coordenação de unidades organizacionais e (9) Avaliação de desempenho dos colaboradores. Para os gestores, a participação orçamentária permitiu: a) o desenvolvimento de melhores práticas de controle gerencial e redução da assimetria da informação – Agência; b) a minimização dos impactos dos fatores internos e externos que influenciam as atividades operacionais provocados pela alta dinâmica do mercado de confecção/moda – Contingência; e c) a criação de medidas de desempenho para avaliação, remuneração e motivação dos colaboradores – Justiça Organizacional.

Conclui-se que, de acordo com as evidências encontradas, os efeitos da participação orçamentária contribuem fortemente com os elementos das Teorias da Agência e Contingência; e com menor intensidade para os elementos da Justiça Organizacional.

Como sugestão para futuras pesquisas indica-se: a) realizar outros estudos de caso em outras organizações similares para comparação e discussão dos resultados; b) replicar a pesquisa em outras organizações de contexto econômico diferenciado; e c) investigar a percepção dos colaboradores operacionais quanto aos efeitos da participação orçamentária.

Referências

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2006). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica*, 18(3), 443-453.
- Chong, V. K., Eggleton, I. R. C., & Leong, M. K. C. (2006). The multiple roles of participative budgeting on job performance. *Advances in Accounting*, 22, 67-95.
- Donaldson, L. (1999). Teoria da contingência estrutural. In: S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais* (Vol.1, Cap 3, pp. 105-133). São Paulo: Atlas.
- Dunk, A.S. (1992). The effects of managerial level on the relationship between budgetary participation and job satisfaction. *British Accounting Review*, 24, 207-218.
- Frezatti, F. (2000). *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Frezatti, F. (2004). “Além do Orçamento: existiria alguma chance de melhoria do gerenciamento?” *BBR-Brazilian Business Review*, 1(2), 122-140.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Hendriksen, E. S., & Van Breda, M. (1999). *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal Of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of budget participation: leadership style, information asymmetry and evaluative use of budget. *ABACUS*, 44(4), 423-442.
- Lavarda, C. E. F., & Almeida, D. M. (2013). Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. *Brazilian Business Review- BBR*, 10(2), 74-96.
- Leite, R. M., Cherobim, A. P. M. S., Silva, H. F. N., & Bufrem, L. S. (2008). Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. *Revista de Contabilidade e Finanças*, 19(47), 56-72.
- Lunkes, R. J. (2003). *Manual de orçamento*. São Paulo, Atlas.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, A. M. S. O., Longaray, A. A., & Beuren, I. M. (2005). Características do sistema orçamentário adotado nas maiores empresas industriais catarinenses. *Pensar Contábil*, 7(28), 5-12.
- Mia, L. (1988). Managerial attitude, motivation and the effectiveness of budget participation. *Accounting Organizations and Society*, 13(5), 465-475.
- Mia, L. (1989). The impact of participation in budgeting and job difficulty on managerial performance and work motivation: a research note. *Accounting Organizations and Society*, 14(4), 347-357.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5-6), 467-483.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428.
- Parker, R.J., & Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 27-45.
- Paulo, W.L., & Escrivão Filho, E. (1999, novembro). Análise da avaliação da produção na pequena empresa têxtil. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 19.
- Paz, M. G. T., Gosendo, E. E. M., Dessen, M. C., & Mourão, R. G. V. (2009). Justiça organizacional e bem-estar pessoal nas organizações. *Estudos*, 36(1-2), 95-115.
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49-76.
- Silva, A. C., & Gonçalves, R. C. M. G. (2008). Aplicação da abordagem contingencial na caracterização do uso do sistema de controle orçamentário: um estudo multicaso. *Journal of Information Systems and Technology Management- JISTEM*, 5(1), 163-184.
- Zonatto, V. C. S., & Lavarda, C. E. F. (2013). Evidências dos efeitos da participação orçamentária na assimetria de informação, estresse ocupacional e desempenho no trabalho. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 6(1), 92-111.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Yuen, D. (2007). Antecedents of budgetary participation: enhancing employees' job performance. *Managerial Auditing Journal*, 22(5), 533-548.
- Welsch, G. A. (1983). *Orçamento empresarial* (4a ed.). São Paulo: Atlas.