

**Empresas são regidas por razão ou emoção? Evidências Empíricas da Influência do  
Estilo de Liderança no Orçamento**

**ANA CLAUDIA AFRA NEITZKE**

*Universidade Federal do Paraná*

**MÁRCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO**

*Universidade Federal do Paraná*

**Resumo**

A presente pesquisa foi desenvolvida no intuito de investigar a relação entre o estilo de liderança, o *design* e uso do orçamento de indústrias paranaenses e seu desempenho. A teoria contingencial conferiu suporte à construção do corpo de relações estudado, subsidiando também o encadeamento dos pressupostos necessários à plenitude da observação aos fenômenos em análise. Assumiu-se, como principal argumento, que a natureza do orçamento empresarial é contingente a determinados fatores, e que seu ajustamento (*fit*) implica no desempenho. O orçamento foi estudado a partir de duas dimensões, o *design* (componentes orçamentários e participação orçamentária) e o uso (diagnóstico, interativo e disfuncional) a partir de Simons (1995). A pesquisa é de caráter quantitativo, que empregou técnicas da estatística descritiva e de modelagem de equações estruturais para analisar os dados e informações obtidas junto a 193 indústrias paranaenses da amostra. O instrumento de coleta empregado foi um questionário estruturado, autoadministrado, aplicado a profissionais que detém contato direto junto ao orçamento de suas empresas. O estilo de liderança transacional influencia os componentes orçamentários e os três estilos de uso do orçamento, porém o mesmo não foi verificado para a participação orçamentária. O estilo de liderança transacional influencia os componentes orçamentários, a participação orçamentária e os três estilos de uso do orçamento. O estilo *laissez-faire* de liderança não se manifestou na amostra investigada. O arranjo estabelecido entre o *design*, o uso e o desempenho do orçamento expressou que o uso diagnóstico e o uso interativo influenciam o desempenho do orçamento empresarial. Dito isto, conclui-se que os elementos organizacionais concretos, o orçamento no caso em questão, são o reflexo de fatores subjetivos e que o melhor arranjo a ser edificado entre eles depende, principalmente, da percepção dos líderes e gestores quanto aos potenciais benefícios a serem desencadeados.

**Palavras chave:** Orçamento empresarial, Estilo de liderança, Desempenho.

## 1 INTRODUÇÃO

A tessitura da contabilidade gerencial se entrelaça ao contexto organizacional. Inevitavelmente, sua existência e seus pressupostos mostram-se associados às mutações da estrutura e processos organizacionais (Waterhouse & Tiessen, 1978; Hopwood, 1983; Burns & Vaivio, 2001). Sob influência da teoria contingencial, o esforço intelectual de pesquisadores intercorreu a fim de explicitar a necessidade de adequação da estrutura organizacional ao seu ambiente, e como consequência, da adequação do sistema de contabilidade gerencial à realidade que se desvela (Gordon & Narayanan, 1984; Abernethy & Brownell, 1999). Assim, novos papéis foram desenvolvidos para a contabilidade (Burchell et al., 1980; Mia & Chenhall, 1994; Ahrens & Chapman, 2007).

Sob esta ótica, a incumbência do orçamento consiste em simbolizar as estratégias de forma a torná-las cognoscíveis aos membros da organização (Merchant, 1981); nesses termos, aceito como parte constituinte do planejamento e da estratégia de controle, sendo utilizado para avaliação de desempenho, redução de incerteza, comunicação de informações, motivação e instrumento de controle empresarial (Schiff & Lewin, 1970; Merchant, 1981; Ezzamel, 1990). Contudo, em razão da interface pessoal, o orçamento mostra-se suscetível a receber influências, direta ou indiretamente, dos atores organizacionais, sendo factível inclusive estendê-las para o desempenho obtido por essa prática gerencial (Schiff & Lewin, 1970); denotando que a forma como o orçamento é utilizado nas organizações é passível de influenciar o desempenho das informações por ele geradas.

O papel conferido ao líder centra-se na sua capacidade de influenciar o comportamento de seus subordinados (Bass, 1990). O líder pode desempenhar múltiplos estilos de liderança, a opção por um determinado estilo depende de fatores como: sua forma de tomada de decisão, percepção de autoridade, recursos disponíveis e personalidade (Jansen, 2011). Pesquisadores apontam que o estilo de liderança relaciona-se à forma como o sistema de controle gerencial é utilizado nas empresas (Fleishman & Peters, 1962; Hopwood, 1978) e há indícios na literatura de suas interferências no desempenho organizacional (Bass, 1985). Não obstante, o estilo de liderança dos gestores reflete na projeção de tal sistema (Abernethy, Bouwens & van Lent, 2010); influenciando a mecânica de relacionamentos entre elementos que compõem a estrutura organizacional (Meyer, 1975).

A teoria contingencial legitima estudos da contabilidade gerencial principalmente no sentido de apontar fatores que possam impactar nas dimensões *design* e uso do sistema de controle gerencial das empresas (Otley, 1980; Gordon & Narayanan, 1984; Chenhall, 2006; Aguiar, Pace & Frezatti, 2009). Chenhall (2006) advoga que quando um aspecto particularizado do sistema de controle gerencial está sendo analisado, em contexto que envolve amplo espectro de informações e controles, as influências potenciais dos fatores situacionais devem ser incluídas e controladas pela investigação. A partir destes pressupostos teórico-empíricos, têm-se a seguinte questão a ser investigada: *Há relação entre o estilo de liderança, o design e uso do orçamento empresarial, e o desempenho?* Nesta investigação assume-se, como pressuposto, que a natureza da relação entre as variáveis em pauta é dinâmica e varia em distintos contextos; congênera à obra de Mia (1988).

A partir da questão norteadora, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) identificar o *design* do orçamento das indústrias estudadas; (ii) identificar o estilo de uso do orçamento das indústrias em pauta (diagnóstico, interativo e disfuncional); (iii) verificar as influências do estilo de liderança sobre o *design* e uso do orçamento das empresas analisadas; e (iv) analisar as influências do *design* e do uso do orçamento empresarial sobre o desempenho dessa ferramenta gerencial (ajuste).

No domínio da contabilidade gerencial foram explorados os efeitos do estilo de liderança no contexto orçamentário, mas pouca evidência empírica foi auferida (Brownell & Merchant, 1980). Tal assertiva recebe respaldo no estudo de Abernethy, Bouwens e van Lent (2010), os quais pontuam que a forma como o estilo de liderança influencia o *design* e o uso do sistema de contabilidade gerencial faz-se desconhecido aos pesquisadores. Para Otley e Pierce (1995), o estilo de liderança representa uma possibilidade para o dimensionamento e a compreensão das influências que o sistema de controle exerce sobre o *modus operandi* dos atores sociais, assim suas investigações são incentivadas neste campo do conhecimento.

A ampla pesquisa do orçamento provocou impactos positivos para o aumento da sua massa crítica (Schiff & Lewin, 1970; Brownell & Dunk, 1991; Davila & Wouters, 2005), o que fez com que ele se destacasse no contexto internacional da pesquisa em contabilidade gerencial (Covaleski et al., 2006). No campo prático, ou seja, sua efetiva adoção por empresas, evidências apontam múltiplos benefícios do seu uso para os negócios (Hansen & Van der Stede, 2004; Frow, Marginson & Ogden, 2010), fatos esses que sustentam o fulcro do orçamento nesta investigação. A pesquisa foi fracionada em cinco seções, as quais são apresentadas na sequência.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O delineamento teórico-empírico realizado para esta investigação é aqui apresentado, o qual centra-se na noção empregada da liderança, do estilo de liderança e do orçamento.

### **2.1 ESTILO DE LIDERANÇA**

A investigação da liderança, e como reflexo, do estilo de liderança, enseja o posicionamento dentre as distintas, e complexas, teorias que predominam no campo organizacional (Dinh et al., 2014), uma vez que o campo acadêmico da liderança caracteriza-se em função do pluralismo teórico (Meyer, 1975; House & Aditya, 1997; Ardichvili & Gasparishvili, 2001). Vroom e Jago (2007) sugerem que as pesquisas no âmbito das ciências sociais tendem a legitimar a liderança como um fator situacional. Contudo, é a noção empregada da liderança que determinará a abordagem teórica congruente ao seu estudo. A teoria contingencial orienta a pesquisa em liderança no sentido de apontar os estilos de liderança que obtiveram resultados positivos em determinadas condições ambientais, aliando-os às variáveis situacionais envolvidas nesse processo (Vroom & Jago, 2007).

Em linhas gerais, a literatura concebe a liderança organizacional como a capacidade de influenciar o comportamento dos sujeitos, subordinados, grupos ou membros organizacionais, a fim de orientá-los para a realização de tarefas comuns (Fleishman & Peters, 1962; Chemers, 2000). O estilo de liderança sinaliza a forma como o líder exerce seu papel nas instituições, sendo qualificado em consonância com um conjunto de comportamentos que o caracterizam (Bass, 1990). O final da década de 1980 foi marcado por um extenso rol de estudos operacionalizados com a finalidade de apresentar distinções entre dois estilos de liderança: transacional e transformacional (Ardichvili & Gasparishvili, 2001; Judge & Piccolo, 2004). Segundo Judge e Piccolo (2004), o primeiro autor a introduzir os termos "liderança transacional e transformacional" e suas concepções foi Burns, em 1978.

O modelo teórico proposto por Bass (1990), para o estilo de liderança, é composto por duas categorias, liderança transacional e liderança transformacional. Conforme exposto pelo autor, a liderança transacional elucida o líder cujo foco está em recompensas aos subordinados pelo desempenho nas atividades, ou ainda, na inércia da tomada de decisão frente às demandas organizacionais; ao passo que, o líder transformacional influencia seus subordinados mediante seu carisma e o estímulo intelectual, neste caso a ênfase volta-se à

motivação ao indivíduo e grupos de trabalho. Uma terceira dimensão, o estilo *Laissez-faire*, é posteriormente adicionado na literatura, sendo definido como a ausência de liderança (Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003).

As verbalizações promulgadas acerca dos distintos estilos de liderança desempenhados no ambiente organizacional instigou o questionamento, nesta pesquisa, de seu relacionamento com o *design* do orçamento. O despontar do interesse a respeito da liderança e seus pressupostos, interlocuções no ambiente da pesquisa científica, e pujança no contexto das entidades, enaltecidas por Van de Ven, Ganco e Hinings (2013), coadjuvou a construção da hipótese, H<sub>1</sub>.

H<sub>1</sub>: O estilo de liderança influencia o *design* do orçamento.

O estilo de liderança foi investigado como uma variável associável com o uso do orçamento; ocorrendo, inclusive, um composto de retratações pontuais na literatura que de fato constataram que o uso do orçamento tende a manifestar o estilo de liderança praticado pelo líder (Hopwood, 1978; Brownell, 1983; Abernethy, Bouwens & van Lent, 2010; Jansen, 2011). Por conseguinte, especula-se que o estilo de liderança implica na forma como o orçamento é usado no ambiente organizacional. Assim a hipótese, H<sub>2</sub>.

H<sub>2</sub>: O estilo de liderança influencia o uso do orçamento.

A literatura organizacional preconiza a existência de distintas dimensões para os estilos de liderança (Avolio, Bass & Jung, 1999). A teoria que as rege evoluiu gradualmente ao longo das pesquisas, na medida em que novas descobertas foram sendo realizadas (Bass, 1985; Dansereau, Yammarino & Markham, 1995; Bass, 1997; House & Aditya, 1997; Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003). Para esta pesquisa, o estilo de liderança foi investigado com base no estilo de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire*; a opção por tal quadro teórico deu-se em detrimento da possibilidade de associação ao modelo de Simons (1995) de *Levers of Control*, numa tentativa de estabelecer um contraste entre o estilo de liderança dos gestores e o estilo de uso do orçamento.

## 2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O orçamento, numa perspectiva clássica, é definido como um plano financeiro idealizado para um determinado período de tempo, cujo qual tem suas atribuições refletidas em dois principais papéis: meio de controle e avaliação de desempenho (Schiff & Lewin, 1970), sendo operacionalizado a partir da segregação de recursos financeiros entre unidades organizacionais (Covaleski & Dirsmith, 1986). A orientação dessas definições circunscreve-se a processos formais de controle, aos moldes da construção rememorada por Simons (1994); por essa razão, Covaleski e Dirsmith (1986) enfatizam que a noção clássica do orçamento restringe sua competência no âmbito organizacional, uma vez que qualifica-o como um simples meio para a consecução de metas organizacionais.

Fisher, Frederickson e Pfeffer (2006) alegam que tradicionalmente o orçamento foi concebido como um instrumento para representação da realidade de negociação entre membros organizacionais situados em escalas hierárquicas destoantes; no entanto, o orçamento conserva o potencial para ser compreendido como condutor da realidade (e não somente retratá-la). Tal concepção perdurou, com maior ênfase, durante as décadas de 60 e 70 (Simons, 1990; 1994).

O orçamento qualifica-se como um subsistema do sistema de controle gerencial (Abernethy & Brownell, 1999; Van der Stede, 2001). Nesses termos, estende-se o conceito do orçamento para uma peça integrante do processo de gestão e da estrutura de governança das

entidades (Frezatti et al., 2011), que representa um plano financeiro para operacionalização das estratégias (Simons, 1990), o qual também está associado ao controle de custos, avaliação de desempenho e remuneração de pessoal (Covaleski et al., 2006).

Ao longo do tempo novas questões foram impostas às organizações (Nixon & Burns, 2005; Quinn, 2014); as quais repercutiram no *design* do orçamento empresarial. O *design* caracteriza a técnica de construção do orçamento, podendo também ser definido como o desenho, ou seja, a forma pela qual o orçamento é materializado no ambiente organizacional (Otley & Berry, 1980; Van der Stede, 2001). A referência a esse termo dá-se no sentido de apontar a forma pela qual o orçamento é projetado nas empresas, isso é: procedimentos e premissas adotados, previsões de cenários, planos internalizados, interatividade entre membros organizacionais, e modelos orçamentários configurados.

O *design* do orçamento não consiste em uma técnica determinística facilmente aplicável às instituições, uma vez que a forma de estruturação do orçamento empresarial depende da adequação ambiental e das necessidades informacionais dos gestores (Chenhall & Morris, 1986; Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Aguiar & Frezatti, 2007; Aguiar, Pace & Frezatti, 2009). Em outras palavras, para que possa ser efetivo às suas finalidades, o orçamento necessita ser desenhado em conformidade com as demandas da empresa para a qual se destina. O *design* do orçamento, foi aqui investigado a partir dos componentes orçamentários e da participação orçamentária.

Estudos suportam a abordagem dos componentes orçamentários em termos de: premissas orçamentárias, previsão de cenários, planos (marketing/vendas, recursos humanos, investimentos no ativo permanente, produção, suprimentos e estocagem), demonstrações contábeis projetadas e modelos orçamentários (Covaleski & Dirsmith, 1986; Anthony & Govindarajan, 2006; Espejo, 2008). Por sua vez, a participação orçamentária representa o nível em que os gestores/líderes aceitam a participação de membros organizacionais no processo de construção do orçamento (Brownell, 1983; Shields & Shields, 1998). A partir do arranjo estruturado pela teoria contingencial (Van de Ven, Ganco & Hinings, 2013), tem-se como hipótese que:

H<sub>3</sub>: O *design* do orçamento influencia o desempenho dessa peça gerencial.

As discussões acerca do sistema de controle gerencial assumiram uma nova perspectiva em meio a conjunção de questionamentos quanto ao seu estilo de uso (Burchell et al., 1980). Por seu turno, Simons (1994) questionou a forma como os gestores conduziam o escopo e a execução das estratégias, mediante o uso do sistema formal de controle. O uso do orçamento é explorada neste estudo através do modelo proposto por Simons (1995) de *Levers of Control*. Neste modelo, o estilo de uso é segregado em: diagnóstico e interativo; assim, são estabelecidos os atributos necessários para classificação da forma como os gestores usam o orçamento, dentro dos parâmetros propostos pelo autor. De modo complementar, optou-se por abordar o uso disfuncional do orçamento, conforme orientações de Tessier e Otley (2012) e Cugueró-Escofet e Rosanas (2013). A partir dos pressupostos emanados da teoria contingencial, especula-se que:

H<sub>4</sub>: O estilo de uso do orçamento influencia o seu desempenho.

As hipóteses teóricas enunciadas no referencial teórico foram decompostas, para fins de teste, conforme a Figura 1. À guisa de explicação, o estilo de liderança é abordado enquanto fator contingencial interno, uma vez que há suporte empírico outorgado aos pressupostos e fundamentos articulados (Thompson & Vecchio, 2009); e, em decorrência disso, as relações investigadas entre ele e o orçamento empresarial são ancoradas nos ditames e pressupostos da

teoria contingencial. Dito isso, especula-se que o estilo de liderança, especificamente o estilo transacional, transformacional e laissez-faire, influenciam o design e uso do orçamento.

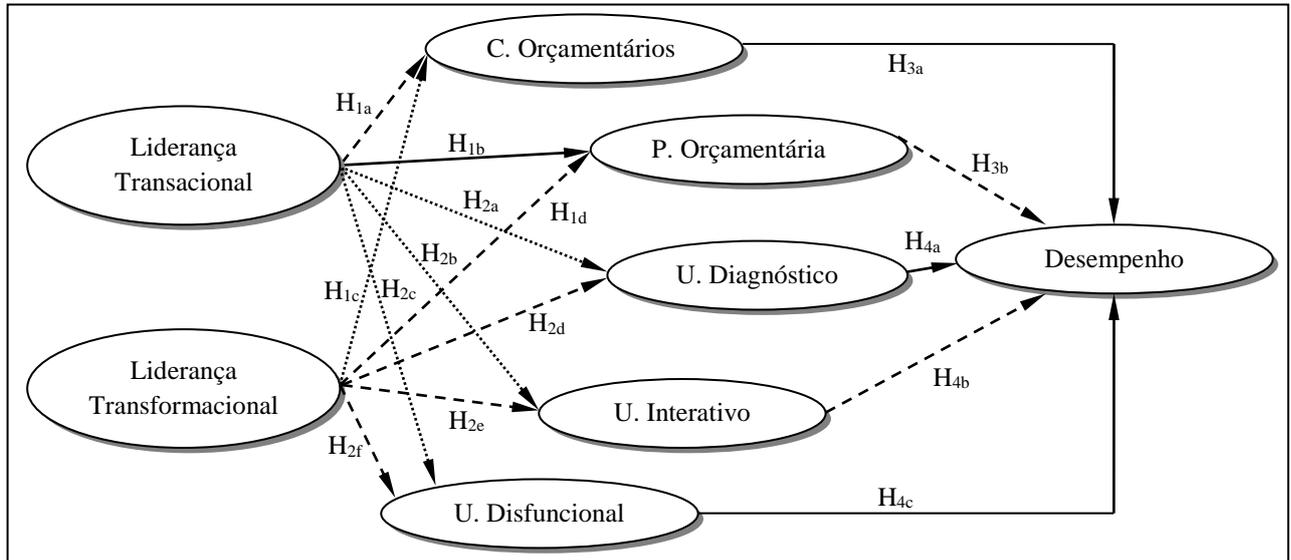


Figura 1 Modelo Teórico da Pesquisa

Cabe destacar que o *design* do orçamento foi mapeado através dos componentes orçamentários e da participação orçamentária, e que o estilo de uso do orçamento foi identificado através do uso diagnóstico, interativo e disfuncional (Figura 1).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os arquétipos da pesquisa são apresentados de modo a nortear a compreensão das relações aqui delimitadas. A percepção da realidade social sofre influências do subjetivismo implícito ao observador, porquanto, recebe interpretações cunhadas na forma como esse indivíduo entende o contexto de ocorrência dos fenômenos (Burrell & Morgan, 1979). Assim, ponderando-se o subjetivismo subjacente às interpretações do contexto social e entendendo-se as organizações como instituições participantes desse, a teoria contingencial confere o sustentáculo para as relações aqui estudadas.

A coleta dos dados foi estruturada a partir de um levantamento do tipo *survey*, junto a indústrias paranaenses cadastradas na Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP, em 2013 (16ª edição). O aparato conceitual e empírico para o delineamento dos constructos desta investigação adveio de obras amplamente discutidas e referenciadas na literatura gerencial e organizacional. Cabe destacar que o modelo teórico utilizado para abordagem ao estilo de liderança foi adaptado das obras de Bass (1990, 1997); Judge e Piccolo (2004) e Eagly, Johannesen-Schmidt e van Engen (2003).

Como instrumento de coleta de dados adotou-se um questionário estruturado autoadministrado contendo questões fechadas de múltipla escolha, desenvolvido com base em instrumentos já validados e na revisão de literatura. Por conseguinte, cada variável foi adaptada para representar uma série quantitativa, logo passível de mensuração. Assim sendo, as variáveis foram mensuradas mediante uma escala do tipo *Likert* de 0 a 10 pontos, a qual visou mensurar um *continuum* entre os extremos "Discordo Totalmente" e "Concordo Totalmente". O questionário foi estruturado em blocos e, em cada bloco, pautou-se uma série de afirmativas em que, para o maior grau de concordância era atribuída uma pontuação igual a 10, e para a menor, 0 pontos. Assim, percebe-se que ao respondente era facultada a possibilidade de abster-se de resposta, ou seja, a escala detém ponto neutro.

O pré-teste do questionário contou com a participação de oito colaboradores, os quais mantinham contato direto com o orçamento da empresa em que laboravam. Dentre os respondentes, sete afirmaram ser responsáveis pela gestão do orçamento (elaboração, acompanhamento e controle) e um pontuou que é responsável pela elaboração do orçamento de despesas e custo fixo, acompanha o orçamento de custo variável e realiza o controle total do orçamento de sua organização. Tais questionários foram excluídos da amostra final, e cálculo do *Alfa de Cronbach* resultou em 0,875.

A população foi estratificada em conformidade com o número de funcionários empregados pelas indústrias investigadas. Para a classificação dessas, em função do porte, teve-se por base os parâmetros delimitados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. Foram selecionadas 1365 indústrias, sendo excluídas as Micro e Pequenas Empresas, pois a ausência de ferramentas de gestão e o baixo nível de conhecimentos gerenciais dos gestores e/proprietários desses empreendimentos, inviabilizam a estruturação das relações investigadas. O tamanho mínimo da amostra foi determinado via *software* GPower 3.1.9, que apontou que 68 empresas seriam suficientes, considerando-se um poder de 80% e um ajuste ( $r^2$ ) equivalente a pelo menos 0,5.

No caso em questão, o poder do teste indica a capacidade do modelo de rejeitar a hipótese nula quando esta for falsa em 80% das vezes, que segundo Cohen (1992), salvo em casos de pesquisas que envolvam "vida e morte", deve ser de no mínimo 80%. Nessa direção, Ringle, Silva e Bido (2014) recomendam que seja utilizado, no mínimo, o dobro ou o triplo do número resultante desse processo que, na presente pesquisa, significa 136 respostas (dobro do tamanho de 68 empresas). Assim, as 193 respostas auferidas pela presente pesquisa possuem capacidade para explicar se existe, ou não, relação no modelo estimado.

A abordagem ao problema ocorreu de modo quantitativo. A quantificação das informações objetivadas foi realizada mediante a atribuição de uma escala, tipo Likert, sua posterior tabulação, e mensuração por intermédio de técnicas estatísticas propriamente ditas. Ou seja, a realidade foi capturada a partir da sistematização de um instrumento, que posteriormente foi analisado e interpretado quantitativamente, segundo os preceitos de Martins e Theóphilo (2009) para estudos desta natureza.

Para análise dos dados, duas técnicas estatísticas foram empregadas: Estatística Descritiva e modelagem de Equações Estruturais, mediante estimação de ajuste de Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square* - PLS), sendo um meio de análise dos pressupostos e relações estabelecidas no modelo teórico da pesquisa, e teste das hipóteses. A teoria é destacada em razão da busca pelo ajustamento (*fit*) entre o fator contingencial estilo de liderança e o design e uso do orçamento. Logo, a modelagem de Equações Estruturais faz-se uma alternativa viável para o alinhamento dos objetivos propostos ao estudo.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Para análise dos dados da pesquisa, empregou-se técnicas de estatística descritiva, com auxílio do *software Statistical Package for the Social Science* (SPSS), versão 20.0; e de modelagem de Equações Estruturais, assumindo como base os parâmetros apontados por Ringle, Silva e Bido (2014) e Hair Jr. *et al.* (2009).

A Tabela 1 mostra que das 193 empresas participantes desta pesquisa, 93 possuem de 100 a 499 empregados (médio porte), enquanto 79 tem mais de 500 empregados (grande porte). Adicionalmente, destaca-se que as demais empresas, que representam 10,88% da amostra, foram mantidas na amostra final em razão de que as mesmas constam a listagem cadastral da FIEP, como pequenas ou grandes empresas.

Tabela 1 Distribuição das empresas por número de funcionários

Número de Funcionários	Frequência (f)	f%	f Acumulada
com até 19 empregados	4	2,07	2,07
de 20 a 99 empregados	17	8,81	10,88
de 100 a 499 empregados	93	48,19	59,07
mais de 500 empregados	79	40,93	100
<b>Total</b>	<b>193</b>	<b>100</b>	

Com relação ao respondente, percebe-se, mediante análise da Tabela 2, que dos 193 participantes desta pesquisa, 75 são responsáveis pela gestão do orçamento da empresa, ou da sua unidade de trabalho, implicando que a maioria dos respondentes estão envolvidos diretamente com o orçamento, nas fases de elaboração, acompanhamento e controle.

Tabela 2 Distribuição dos respondentes em função do papel junto ao orçamento

Papel em relação ao Orçamento	Frequência (f)	f%	f Acumulada
Responsável pela gestão	75	38,86	38,86
Participa da elaboração	52	26,94	65,80
Acompanha a execução	45	23,32	89,12
Exerce o controle orçamentário	7	3,63	92,75
Outro	14	7,25	100
<b>Total</b>	<b>193</b>	<b>100</b>	

Em adição, destaca-se que 26,94% dos entrevistados participam do processo de elaboração do orçamento, o que conjuntamente aos respondentes que exercem a gestão orçamentária, representa 65,80% da amostra (Tabela 2). Fato esse que outorga maior robustez às análises e inferências aqui realizadas. Ademais, dos participantes do estudo, 57% tem mais de 5 anos de experiência, ao passo que 22,80% desempenham suas atividades no período compreendido entre 1 e 3 anos.

#### 4.1 Análise do Modelo de Equações Estruturais

O *software* estatístico utilizado para a modelagem de Equações Estruturais foi o SmartPLS 2.0. As etapas desenvolvidas nesse processo de estimação foram as seguintes: (1) análise da validade convergente; (2) validade discriminante; (3) significância das relações entre os construtos (*Bootstrap*); e (4) teste das hipóteses. Os procedimentos inicialmente descritos foram executados a fim de avaliar a validade do modelo de mensuração, e se resumem, essencialmente, a dois testes: análise da validade convergente e validade discriminante. Em adição, cabe destacar que os ditos "missing values" não foram identificados na amostra, uma vez que as informações incompletas retornadas do instrumento de coleta de dados foram excluídas em fase precedente à realização dos testes.

A análise da validade convergente é relevante para assegurar que as medidas extraídas da amostra de fato dizem respeito aos constructos teóricos que se tem pretensão de mensurar (Hair Jr. et al., 2009). Segundo os autores, os indicadores da validade convergente são: (a) cargas fatoriais; (b) variância extraída; e (c) confiabilidade. A carga fatorial dos indicadores deve ser estatisticamente relevante, ou seja, igual ou superior a 0,5; assim, aqueles indicadores que não atenderem a esse critério devem ser excluídos (Hair Jr. et al., 2009). Por essa razão, 9 indicadores desta pesquisa foram excluídos do modelo teórico originalmente proposto (cargas fatoriais inferiores a 0,5). O estilo de liderança *Laissez-Faire* não permaneceu no modelo final, em função de que seus indicadores se mostraram inconsistentes com os parâmetros da

validade convergente, culminando a não realização do teste de hipóteses para esse construto. Nesses termos, os testes passaram a ser realizados com base no modelo ilustrado na Figura 1.

Tabela 3 Indicadores de Validade Convergente

Construtos	AVE	CR	r <sup>2</sup>	Alfa de Cronbach
Estilo de Liderança				
Transacional	0,7759	0,8738	-	0,7113
Transformacional	0,7707	0,9437	-	0,9251
Design do Orçamento				
Componentes Orçamentários	0,6261	0,9375	0,2282	0,9247
Participação Orçamentária	0,7712	0,9438	0,2751	0,9248
Uso do Orçamento				
Diagnóstico	0,7870	0,9486	0,2403	0,9320
Interativo	0,7365	0,8935	0,3121	0,8216
Disfuncional	0,8712	0,9311	0,2813	0,8522
Desempenho do Orçamento	0,8187	0,9575	0,5237	0,9443

Após os ajustes indicados, constata-se que o modelo atende aos critérios da validade convergente, pois a variância extraída (*Average Variance Extracted* - AVE) é superior a 0,5 para todos os construtos, a Confiabilidade Composta (*Composite Reliability* - CR) e Alfa de Cronbach apresentaram valores superiores a 0,7; parâmetros indicados por Hair Jr. et al. (2009). Em adição, faz-se pertinente analisar os coeficientes de determinação de Pearson ( $r^2$ ), que "avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural" (Ringle, Silva & Bido, 2014, p. 67). A análise dos respectivos indicadores ( $r^2$ ), evidenciados pela Tabela x, indicam que o modelo possui média e alta capacidade de explicação dos fenômenos analisados, sendo um relevante indicador de sua qualidade; assumiu-se como base:  $r^2 = 2\%$ , efeito pequeno;  $r^2 = 13\%$ , efeito médio; e  $r^2 = 26\%$ , efeito grande, citados por Ringle, Silva e Bido (2014).

Tabela 4 Validade Discriminante

	DO	CO	UD	UDISF	UI	PO	LT	LTR
DO	<b>0,9048</b>							
CO	0,4918	<b>0,7913</b>						
UD	0,7071	0,6222	<b>0,8871</b>					
UDISF	0,6441	0,6374	0,8652	<b>0,9334</b>				
UI	0,6551	0,5710	0,8034	0,8300	<b>0,8582</b>			
PO	0,4457	0,5193	0,5409	0,5290	0,6069	<b>0,8782</b>		
LT	0,4714	0,4475	0,4659	0,4869	0,5300	0,4204	<b>0,8809</b>	
LTR	0,4871	0,4247	0,4261	0,4830	0,4870	0,5149	0,6724	<b>0,8779</b>

Nota: Liderança Transacional (LT); Liderança Transformacional (LTR); Componentes Orçamentários (CO); Participação Orçamentária (PO); Uso Diagnóstico (UD); Uso Interativo (UI); Uso Disfuncional (UDISF); e Desempenho do Orçamento (DO).

A análise da validade discriminante evidencia o quanto um construto é individualmente distinto dos demais (Hair Jr. et al., 2009). A partir da análise da Tabela 4, percebe-se que o modelo atende aos critérios da validade discriminante, uma vez que a raiz quadrada da AVE é maior que qualquer elemento da linha/coluna correspondente, o que indica validade discriminante suficiente.

A técnica *Bootstrapping* foi empregada para que fosse possível a análise da significância das relações entre os construtos, ou seja, validar o modelo estrutural. Hair Jr. et al. (2009), recomendam que se tenha, pelo menos, 2000 replicações, com amostra de tamanho N-1, onde N é o tamanho da amostra original. Para realização do teste, utilizou-se 5000

replicações, com  $N = 192$  ( $N = 193-1$ ). Os valores do teste podem ser analisados na Tabela 5. O ajuste geral do modelo, estimado através do *Goodness of Fit* (GoF), é satisfatório, uma vez que apresentou-se como 0,4886, sendo superior ao índice de referência de 0,36 apontado por Ringle, Silva e Bido (2014).

Tabela 5 Resultados dos testes, efeitos totais

Hipóteses	Valor	Sample Mean	STDEV	Erro Padrão	Teste t
H <sub>1a</sub> :Transacional ->Comp. Orçamento	0,2955	0,2968	0,0819	0,0819	3,61*
H <sub>1b</sub> :Transacional->Part. Orçamentária	0,1355	0,1373	0,0804	0,0804	1,68
H <sub>1c</sub> :Transformacional->Comp.Orçamento	0,2260	0,2304	0,0795	0,0795	2,84*
H <sub>1d</sub> :Transformacional->Part.Orçamentária	0,4238	0,4246	0,0852	0,0852	4,97*
H <sub>2a</sub> :Transacional ->Diagnóstico	0,3274	0,3249	0,0895	0,0895	3,66*
H <sub>2b</sub> :Transacional ->Interativo	0,3696	0,3725	0,0775	0,0775	4,77*
H <sub>2c</sub> : Transacional ->Disfuncional	0,2958	0,2978	0,0845	0,0845	3,50*
H <sub>2d</sub> :Transformacional ->Diagnóstico	0,2060	0,2110	0,0957	0,0957	2,15*
H <sub>2e</sub> :Transformacional ->Interativo	0,2385	0,2389	0,0788	0,0788	3,03*
H <sub>2f</sub> :Transformacional ->Disfuncional	0,2841	0,2840	0,0871	0,0871	3,26*
H <sub>3a</sub> :Comp. Orçamento->Desempenho Or.	0,0552	0,0597	0,0710	0,0710	0,78
H <sub>3b</sub> :Part.Orçamentária->Desempenho Or.	0,0202	0,0184	0,0607	0,0607	0,33
H <sub>4a</sub> : Diagnóstico->Desempenho Or.	0,4945	0,4956	0,1196	0,1196	4,14*
H <sub>4b</sub> : Interativo->Desempenho Or.	0,2334	0,2335	0,0936	0,0936	2,49*
H <sub>4c</sub> :Disfuncional ->Desempenho Or.	-0,0233	-0,0240	0,1069	0,1069	0,22

Nota: \* significante a 5%

A Tabela 5 representa os resultados auferidos para o teste de hipóteses, o qual foi executado com base no teste *t* de *Student*; sendo possível interpretar a significância estatística das hipóteses testadas. A liderança circunscreve-se a um determinado contexto social, delimitado por indivíduos, e grupos, formalmente ou informalmente constituídos, porquanto, o modelo utilizado para a liderança foi o de Bass (1990, 1997), que é amplamente abordado na literatura gerencial e apresenta níveis satisfatórios de aceitação à distintas realidades (Judge & Piccolo, 2004). Sob o prisma desse modelo, constatou-se que o estilo de liderança transacional influencia os componentes orçamentários (H<sub>1a</sub>), porém o mesmo não foi verificado para a participação orçamentária (H<sub>1b</sub>), como já se esperava ocorrer.

A liderança transacional caracteriza o estilo funcionalista de liderança, ou seja, direciona-se para a determinação de relações de troca/recompensa, para o bom desempenho, e disciplina para ações desviantes (Bass, 1990). O líder caracterizado como transacional não estimula a participação dos atores organizacionais na estruturação das ações coletivas e sim, apresenta o que é esperado de seus liderados e estipula os benefícios pelo desempenho satisfatório (Avolio & Bass, 1998). Tão logo, justifica-se a rejeição da hipótese H<sub>1b</sub>.

Por sua vez, a liderança transformacional influencia os componentes orçamentários (H<sub>1c</sub>) e a participação orçamentária (H<sub>1d</sub>), ambas hipóteses foram suportadas. Por conseguinte, sustenta-se que os estilos de liderança transacional e transformacional influenciam os componentes orçamentários, hipóteses H<sub>1a</sub> e H<sub>1c</sub>, apoiando os argumentos de Brownell (1983). O líder transformacional desempenha atividades iguais àquelas executadas pelo líder transacional, a diferença recai sobre a forma como conduz sua equipe de trabalho à consecução dos objetivos propostos, ou seja, sua abordagem aos atores organizacionais (Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003). Sendo assim, espera-se que o líder transformacional estimule sua equipe de trabalho à participação no processo orçamentário, fato que foi constatado mediante teste da hipótese H<sub>1d</sub>.

Os estudos funcionalistas (convencionais), cuja ênfase na teoria contingencial sustenta que os gestores somente utilizam os sistemas de controle gerencial, e seus subsistemas, como um mecanismo de apoio ao alcance de resultados e metas empresariais, expõe uma perspectiva simplista do potencial de uso desses sistemas (Chenhall, 2006). Nesta pesquisa, constatou-se que de fato o estilo de liderança influencia o uso do orçamento, tanto para seu uso diagnóstico, quanto interativo e disfuncional. Ou seja, não se verificou apenas o uso tradicional dessa peça gerencial; ratificando-se os achados de Argyris (1952), que já à época declarou que o orçamento é utilizado como instrumento para expressar o estilo de liderança.

A liderança, por definição, implica na influência desempenhada por um indivíduo, sobre o comportamento de outrem (Vroom & Jago, 2007). Dito isso, destaca-se que o líder transacional influencia o uso diagnóstico ( $H_{2a}$ ), interativo ( $H_{2b}$ ) e disfuncional ( $H_{2c}$ ) do orçamento empresarial. A complexidade do comportamento mapeado através do estilo de liderança pode ser um indicativo à esses achados, pois o líder transacional expressamente orienta-se para resultados (Chemers, 2000), o que potencialmente desencadeia o uso diagnóstico do orçamento. Em adição, estudos relatam que certos posicionamentos, não necessariamente racionais, implicam o uso disfuncional do orçamento (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013). Já, o uso interativo pode ter surgido como reflexo de demandas internas da instituição, ou mesmo como consequência da estratégia empresarial (Hyvönen, 2007).

O líder transformacional exerce influências sobre: o uso diagnóstico ( $H_{2d}$ ), interativo ( $H_{2e}$ ) e disfuncional ( $H_{2f}$ ) do orçamento. O uso diagnóstico não necessariamente elimina, ou impede, o estilo de uso interativo, havendo uma relação de complementaridade entre eles, como já apontado por Henri (2006) e Mundy (2010). A ausência de sobreposição entre os estilos de uso investigados do orçamento foi também constatada mediante teste das hipóteses  $H_{2d}$  e  $H_{2e}$ , corroborando com Abernethy, Bouwens e van Lent (2010).

Em essência, pode-se inferir que o orçamento pode ser utilizado para fins tradicionais (ferramenta de controle, avaliação de desempenho, planejamento operacional e formação de estratégia), o que não impossibilita seu uso como meio de debater decisões/ações dos gestores e para discussão de medidas entre membros da equipe de trabalho. Em adição, o uso disfuncional do orçamento resulta do uso não planejado para essa peça gerencial (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013), o que também foi legitimado pela hipótese  $H_{2f}$ .

Na literatura é possível encontrar múltiplas especulações para o desempenho dos sistemas de controle gerencial e seus subconjuntos (Van der Stede, 2001). Sob o prisma da teoria contingencial, pressupõe-se que o ajustamento (*fit*) entre a estrutura organizacional e os fatores contingenciais influencia positivamente o desempenho (Donaldson, 2001). Nesta pesquisa, identificou-se que o uso diagnóstico ( $H_{4a}$ ) e o uso interativo ( $H_{4b}$ ) influenciam o desempenho do orçamento empresarial, o mesmo não foi constatado para os componentes orçamentários ( $H_{3a}$ ), para a participação orçamentária ( $H_{3b}$ ), e para o uso disfuncional ( $H_{4c}$ ).

Com relação ao *design* do orçamento, constatou-se que a forma como o orçamento é construído não interfere no desempenho, considerando-se que houve rejeição estatística da  $H_{3a}$  e  $H_{3b}$ . Assim, não é possível mencionar que a existência de premissas orçamentárias, previsão de cenários, plano de marketing/vendas, plano de produção, suprimentos, estocagem, recursos humanos e de investimentos, bem como, demonstrações projetadas, influencia o desempenho (positivo ou negativo) do orçamento. Também, apurou-se que a participação orçamentária não influencia o desempenho do orçamento, promovendo novas evidências aos estudos desenvolvidos por Brownell (1983), Govindarajan (1986) e Mia (1988).

A partir do arranjo já estruturado pela teoria contingencial (Van de Ven, Ganco & Hinings, 2013), conjecturou-se que a forma como o orçamento é utilizado influencia o seu desempenho. A partir da realização dos testes, sustenta-se que o uso diagnóstico reflete no

desempenho. Os controles formais são utilizados como meio para implementação das estratégias, sendo esse um dos elementos que caracteriza o uso diagnóstico (Simons, 1994). Assim, pode-se supor que o desempenho do orçamento, nesta investigação, reflete o nível em que os gestores imprimem os planos estratégicos, ou seja, seu desempenho esteja avaliado em termos formais (uso diagnóstico), e não formais (uso interativo); aos moldes do discurso de Bisbe e Otley (2004).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A percepção das organizações como unidades estáticas e imutáveis já não encontra subsídios à plenitude de convicção. As entidades coexistem em um universo heterogêneo de constantes inversões ambientais, condicionando o meio com igual intensidade em que por ele são influenciadas. A multiplicidade de intervenções e a complexidade manifestada pelas ações empresariais demanda uma perspectiva diferenciada de abordagem, formando um conjunto contínuo de relações possíveis a serem investigadas no contexto organizacional. O subjetivismo intrínseco às relações interpessoais e intergrupais passou à centralidade das análises da pesquisa gerencial, suscitando novas proposições. Com efeito, a presente pesquisa desenvolveu-se sob tais silogismos. Cabe destacar que as conclusões auferidas distendem-se para as indústrias situadas na amostra em estudo.

O estilo *laissez-faire* de liderança não se manifestou na amostra investigada. O significado expresso nesse achado refuta o substrato da ausência de liderança, que manifesta-se dentre os mais recentes achados das pesquisas que versam sobre tal temática. Ou seja, há uma corrente na literatura que defende que a ausência de liderança (representada pelo estilo *laissez-faire*) existe com igual intensidade dos demais estilos, transacional e transformacional, legitimando a possibilidade dos líderes se eximirem da função de liderar, delegando-a aos seus liderados, o que não foi constatado na amostra investigada.

O estilo de liderança provoca influências na forma como o orçamento é concebido nas organizações, contudo, somente o estilo transformacional influencia a participação orçamentária. Deve-se notar que o líder transformacional, por definição, desempenha um papel diferenciado perante seus subordinados, adotando uma perspectiva motivadora, e mesmo, motivadora, de abordagem. Logo, cabe a abstração de que suas ações direcionam-se ao estímulo à equipe de trabalho, a inclusão de grupos nas decisões, suposições essas suportadas pela presente investigação.

No tocante às influências desencadeadas pelo estilo de liderança no uso orçamento empresarial, obteve-se suporte estatístico à todas hipóteses pontuadas. A figura do líder surge da necessidade de direcionar pessoas e grupos para fins previamente estabelecidos, por conseguinte, presume-se que seja passível de influenciar a forma como os atores organizacionais utilizam o sistema de controle gerencial. De fato, verificou-se que o líder é acometido de habilidades para influenciar os três estilos de uso investigados do orçamento: diagnóstico, interativo e disfuncional.

Evidências adicionais são fornecidas por esta investigação, já que o arranjo estabelecido entre o *design*, o uso e o desempenho do orçamento expressou que o uso diagnóstico e o uso interativo influenciam o desempenho do orçamento organizacional. Por esse achado, pode-se contestar o argumento de que a participação orçamentária impacta no desempenho elevado dos sistemas organizacionais, uma vez que não se obteve subsídios à aceitação dessa hipótese.

No que concerne às limitações da investigação, pontua-se a ausência de elementos direcionadores à cultura organizacional. Pois, talvez, poder-se-ia analisar fatores tangenciais explicativos aos fenômenos organizacionais. Em adição, salienta-se a configuração espacial do estudo, que ainda que trate de médias e grandes organizações, limitou-se à empresas

situadas no Estado do Paraná. Como também, o estudo concentrou-se em uma data realidade, circunscrita a um espaço-tempo presente, o que resignou as observações a um contexto específico de ocorrência dos fenômenos.

Como todo corpo científico, que se constitui a partir conhecimentos dinâmicos em expansão, esta investigação não detém um fim em si mesma e, por essa razão, novas pesquisas podem ser desenvolvidas a partir de suas constatações. Primeiramente, sugere-se a investigação das influências mútuas entre o estilo de liderança e a estratégia empresarial, uma vez que é possível encontrar indícios na literatura que suportam essa relação. A questão do gênero poderia repercutir expressivamente sobre o estilo de liderança praticado e a dimensão uso do orçamento organizacional. Logo, a presente pesquisa poderia ser replicada de modo a perscrutar essa questão.

Dito isto, conclui-se que os elementos organizacionais concretos, o orçamento no caso em questão, são o reflexo de fatores subjetivos e que o melhor arranjo a ser edificado entre eles depende, principalmente, da percepção dos líderes e gestores quanto aos potenciais benefícios a serem desencadeados. Com efeito, pode-se pressupor um antagonismo, pois as entidades internalizam - com igual potencial - elementos que podem instigar o sucesso ou o fracasso do sistema e controle gerencial e, como consequência, dos seus subsistemas.

### Referências

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 189-204.
- Abernethy, M. A., Bouwens, J. & van Lent, L. (2010). Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, 21, 2-16.
- Aguiar, A. B. de, & Frezatti, F. (2007, setembro/dezembro). Escolha da estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*. 1(3), art. 2, 21-44.
- Aguiar, A. B. de, Pace, E. S. U., & Frezatti, F. (2009). Análise do relacionamento entre as dimensões da estrutura de sistemas de controle gerencial: um estudo piloto. *RAC Eletrônica*, 31, 1-25.
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2007). Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and Society*, 32, 1-27.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2006). *Sistemas de Controle Gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Ardichvili, A., & Gasparishvili, A. (2001). Socio-cultural Values, Internal Work Culture and Leadership Styles in Four Post-communist Countries. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(2), 247-262.
- Argyris, C. (1952). *The Impact of Budgets on People* (Ithaca: School of Business and Public Administration, Cornell University).
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B. M. (1985, setembro/outubro). Leadership and Organizational Culture: New Perspectives on Administrative Theory and Practice by Thomas J. Sergiovanni; John E. Corbally. *The Journal of Higher Education*, 56(5), 592-595.

- Bass, B. M. (1990). From Transactional transformational leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 709-737.
- Brownell, P. (1983). Leadership style, budgetary participation and managerial behavior. *Accounting, Organizations and Society*, 8(4), 307-321.
- Brownell, P., & Dunk, A. S. (1991). Task uncertainty and its interaction with budgetary participation and budget emphasis: Some methodological issues and empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 16, 693-703.
- Brownell, P., & Merchant, K. A. (1980, novembro). Leadership behavior, budgetary participation and performance. *Massachusetts Institute of Technology 50 Memorial Drive Cambridge, Massachusetts*.
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., & Hughes, J. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, 5(1), 5-21.
- Burns, J., Vaivio, J. (2001). Management accounting change. *Management Accounting Research*, 12, 389-402.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership Research and Theory: A Functional Integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27-43.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 243-264.
- Chenhall, R. H., & Morris, D. (1986, janeiro). The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems. *The Accounting Review*, 61(1), 16-35.
- Chenhall, R. H. (2006). Theorizing contingencies in management control systems research. *Handbook of Management Accounting Research*, 1, 163-205.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.
- Covaleski, M. A., & Dirsmith, M. W. (1986). The budgetary process of power and politics. *Accounting, Organizations and Society*, 11(3), 193-214.
- Covaleski, M., Evans, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration. In: Chapman, C.S., Hopwood, A.G., Shields, M.D. (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research*, 2, Elsevier, Oxford, UK, 587-624.
- Cugueró-Escofet, N., & Rosanas, J. M. (2013). The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence. *Management Accounting Research*, 24, 23-40.
- Dansereau, F., Yammarino, F. J., & Markham, S. E. (1995). Leadership: the multiple-level approaches. *Leadership Quarterly*, 6(2), 97-109.
- Davila, A., & Wouters, M. (2005). Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7-8), 587-608.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014, fevereiro). Leadership theory and research in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, 36-62.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks: Sage.

- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing men and women. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.
- Espejo, M. M. dos S. B. (2008). *Perfil dos Atributos do Sistema Orçamentário sob a Perspectiva Contingencial: uma Abordagem Multivariada*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Recuperado em 2015-02-19, de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-30062008-141909/>
- Ezzamel, M. (1990). The impact of environmental uncertainty, managerial autonomy and size on budget characteristics. *Management Accounting Research*, 1, 181-197.
- Fisher, J. G., Frederickson, J. R., & Pfeffer, S. A. (2006). Budget negotiations in multi-period settings. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 511-528.
- Fleishman, E. A., & Peters, D. R. (1962, junho). Interpersonal values, leadership attitudes, and managerial "success". *Personnel Psychology*, 15, 127-143.
- Frezatti, F., Nascimento, A. R. do, Junqueira, E., & Relvas, T. R. S. (2011, julho/setembro). Processo orçamentário: uma aplicação da análise substantiva com utilização da Grounded Theory. *O&S - Salvador*, 18(58), 445-466.
- Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2010). "Continuous" budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 444-461.
- Gordon, L. A., & Narayanan, V. K. (1984). Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 9(1), 33-47.
- Govindarajan, V. (1986). Impact of participation in the budgetary process on managerial attitudes and performance universalistic and contingency perspectives. *Decision Sciences*, 17(4), 496-516.
- Hair, J. F. Jr. et al. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15, 415-439.
- Henri, J.-F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 77-103.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Hopwood, A. G. (1978). Towards an organizational perspective for the study of accounting and information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 3(1), 3-13.
- Hopwood, A. G. (1983). On trying to study accounting in the contexts in which it operates. *Accounting, Organizations and Society*, 8(213), 287-305.
- Hyvönen, J. (2007). Strategy, performance measurement techniques and information technology of the firm and their links to organizational performance. *Management Accounting Research*, 18, 343-366.
- Jansen, E. P. (2011). The effect of leadership style on the information receivers' reaction to management accounting change. *Management Accounting Research*, 22, p. 105-124.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2.ed. São Paulo: Atlas.
- Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *The Accounting Review*, 56(4), 813-829.

- Meyer, M. W. (1975, novembro). Leadership and Organizational Structure. *American Journal of Sociology*, 81(3), 514-542.
- Mia, L. (1988). Managerial Attitude, Motivation and the Effectiveness of Budget Participation. *Accounting Organizations and Society*, 13(5), 465-475.
- Mia, L., & Chenhall, R. H. (1994, janeiro). The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness. *Accounting Organizations and Society*, 19 (1), 1-13.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 499–523.
- Nixon, W. A. J., & Burns, J. (2005). Management control in the 21st century. *Management Accounting Research*, 16(3), 260-268.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *Int. J. of Human Resource Management*, v.11, n. 4, August, 766–788.
- Otley, D. T., & Berry, A. J. (1980). Control, organisation and accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 5(2), 231-244.
- Otley, D. T., & Pierce, B. J. (1995). The control problem in public accounting firms: an empirical study of the impact of leadership style. *Accounting, Organizations and Society*, 20 (5), 405-420.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897–933.
- Quinn, M. (2014). Stability and change in management accounting over time - A century or so of evidence from Guinness. *Management Accounting Research*, 25, 76-92.
- Ringle, C. M., Silva, D. da, & Bido, D. (2014, maio). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *REMark – Revista Brasileira de Marketing*, 13(2).
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49-76.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: news perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1/2), 127-143.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15, 169-189.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Harvard Business School Publishing.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23, 171– 185.
- Thompson, G., & Vecchio, R. P. (2009). Situational leadership theory: a test of three versions. *The Leadership Quarterly*, 20, 837–848.
- Van der Stede, W. A. (2001). Measuring 'tight budgetary control'. *Management Accounting Research*, 12, 119–137.
- Van de Ven, A. H., Ganco, M., & Hinings, C. R. (BOB). (2013). Returning to the frontier of contingency theory of organizational and institutional designs. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 393–440.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychological Association*, 62(1), 17–24.
- Waterhouse, J. H., & Tiessen, P. (1978). A contingency framework for management accounting systems research. *Accounting, Organizations and Society*, 3(1), 65-76.