

Comprometimento com as metas do orçamento participativo: um estudo em uma empresa familiar de médio porte

Commitment to participatory budget goals: a study in a medium-sized family business

Rosemar José Hall
Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, MS, Brasil
rosemarhall@ufgd.edu.br

Maike Bauler Theis
Fundação Universidade Regional de Blumenau-FURB, SC, Brasil
maike.contabilidade@hotmail.com

Carlos Eduardo Facin Lavarda
Fundação Universidade Regional de Blumenau-FURB, SC, Brasil
clavarda@furb.br

Recebido: 10/06/2016 – Aprovado: 08/12/2016. Publicado em 15/01/2017
Processo de Avaliação: Double Blind Review

RESUMO

Este estudo teve por objetivo descrever como o orçamento participativo influencia o comprometimento com as metas de uma empresa familiar de médio porte. Mais especificamente, buscou avaliar a participação dos gestores e funcionários de subunidades na elaboração do orçamento e verificar o nível de comprometimento dos funcionários no estabelecimento e cumprimento das metas orçamentárias. Para isso, foi desenvolvido um estudo de caso, que seguiu um roteiro estruturado para realização de entrevista com diretores e coordenadores setoriais e a aplicação de questionário estruturado em escala likert de sete pontos para os funcionários dos setores que participam da elaboração do orçamento. A análise foi realizada por meio do método de análise de conteúdo para as entrevistas e os questionários em escala likert por meio da análise de entropia sugerido por Zeleny (1982). Ao final foi realizada a triangulação das informações de acordo com Yin (2005). O resultado aponta que na empresa estudada, a participação na elaboração do orçamento está limitada aos diretores, gerentes ou chefes de setores e aos funcionários com maior tempo de trabalho na empresa. Foi possível perceber que há um envolvimento e o comprometimento com as metas da empresa pelos funcionários, que essas são avaliadas e recompensadas, entretanto, há que se avançar, ampliando a participação, envolvimento e comprometimento com as metas, bem como melhorar a forma de recompensa.

Palavras-chave: Orçamento Empresarial; Orçamento Participativo; Desempenho, Comprometimento com as Metas.

ABSTRACT

This study aimed to describe how participatory budgeting defines the commitment to the goals of a family company of medium size. More specifically sought to evaluate the participation of managers and employees of subunits in budgeting and check the level of employee commitment in establishing and meeting the budget targets. To do this we developed a case study, which followed a structured script for conducting interviews with directors and coordinators sector and a structured questionnaire on seven-point Likert scale for employees of industries that participate in budget preparation. The analysis was performed by the method of content analysis for the interview and questionnaires Likert scale by analyzing the entropy suggested by Zeleny (1982). At the end was performed triangulation of information according to Yin (2005). The result shows that the company studied, participation in budgeting is limited to directors, managers or heads of sectors and employees with greater maturity in the company. It could be observed that there is an involvement and commitment to the goals, officials, these are evaluated and rewarded, however, there who advance in broadening participation, involvement and commitment to the goals as well as improve the way of the fulfillment of reward goals.

Keywords: Budget Officer; Participatory Budgeting; Performance, Commitment to the Goals.

1. INTRODUÇÃO

Várias são as razões que motivam as empresas para elaboração do orçamento, Hansen e Van Der Stede (2004) descrevem quatro razões possíveis para a orçamentação em organizações, como o planejamento operacional, a avaliação de desempenho, a comunicação das metas e a formação de estratégia. Os autores dizem que a ideia de múltiplas finalidades do orçamento nas organizações não é nova, entretanto as pesquisas em sua grande maioria tiveram uma maior tendência de olhar em uma mesma direção em relação a finalidade de orçamento, especialmente a avaliação de desempenho.

De acordo com Covaleski et al. (2003), o orçamento é usado para muitos fins, incluindo planejamento e coordenação de atividades de uma organização, alocação de recursos, motivando funcionários, e expressando conformidade com as normas sociais. O orçamento tem sido uma das ferramentas gerenciais mais utilizadas no processo gerencial por ser, tradicionalmente, a mais ensinada e indicada aos gestores no processo de monitoramento, avaliação e controle do resultado e do desempenho organizacional (SANTANA; MÁRIO; SEDIYAMA, 2009).

O orçamento está subordinado ao planejamento estratégico estabelecido pela entidade e quando incluso no âmbito do planejamento é necessário conhecer qual é o seu papel, o nível de importância, a forma desejada pelos gestores e qual a extensão do processo (FREZATTI, 2009). Para o autor, o processo de planejamento e controle de uma organização requer um esforço de organização e coordenação que envolve não apenas equipamentos, mas treinamento, informações e, sobretudo, tempo para análise e decisões.

O processo de orçamento destina-se a promover um comportamento organizacional, consistente com os objetivos da empresa (FLAMHOLTZ, 1983), há na literatura uma concordância em que a participação na elaboração do orçamento pode ter impacto positivo sobre o desempenho dos gerentes (SEAMAN, LANDRY; WILLIAMS, 2000).

A teoria da fixação da meta foi estabelecida por Locke e Latham (1990) em que o desempenho é maior quando os funcionários conhecem as metas e as aceitam, contribuindo para um maior comprometimento com as metas, entre elas as de orçamento, sendo que a participação dos funcionários no desenvolvimento do orçamento é importante para ampliar o conhecimento e comprometimento com as metas.

Ao estudar a participação dos funcionários na definição de metas dentro de medição de desempenho e processos de avaliação, Sholihin et al. (2011) descrevem os efeitos de

atitudes e comportamentos na participação de tomada de decisão nas organizações, e, mais especificamente, o grau de envolvimento de gestores têm influência na definição dos seus orçamentos. A literatura existente sugere que o orçamento participativo tem consequências comportamentais positivas para as organizações devido a uma maior clareza dos objetivos, percepção de relevância, troca de informações, confiança no superior, e redução da tensão no trabalho percebida pela equidade processual e ambiguidade (SHOLIHIN et al., 2011).

Percebe-se que o orçamento é um instrumento que contribui ao planejamento estratégico da organização, tem várias motivações para sua elaboração pelas empresas, entre elas o controle e cumprimento de metas, bem como a participação na elaboração das metas orçamentárias pelos funcionários, podem contribuir para o cumprimento dessas metas. Vários estudos internacionais descrevem essas situações, em sua grande maioria em empresas de grande porte. Desta forma tem-se o estudo a seguinte questão de pesquisa: Como o processo participativo no orçamento estabelece o comprometimento com as metas em uma empresa familiar de médio porte?

Nesse sentido o objetivo do estudo é descrever como o orçamento participativo define o comprometimento com as metas de uma empresa familiar de médio porte. Especificamente, pretende-se avaliar a participação dos gestores e funcionários de subunidades na elaboração do orçamento e verificar o nível de comprometimento dos funcionários no estabelecimento e cumprimento das metas orçamentárias.

O trabalho é justificado por ser o processo de elaboração do orçamento um sistema de controle importante na maioria das organizações, e há uma grande quantidade de trabalho dedicado a entender como ele funciona (VAN DER STEDE, 2004). Porém, poucos foram os trabalhos encontrados na literatura brasileira que investigaram o processo orçamentário em empresas familiares com o viés para o comprometimento com as metas.

Por exemplo, Zenker (2010) pesquisou em empresas familiares o orçamento participativo, com o objetivo de analisar as relações entre variáveis de folga orçamentária, incerteza, estratégia e a influência no processo de estabelecimento dos sistemas de controle gerencial e orçamento. Silva e Gonçalves (2008) pesquisaram duas empresas familiares de grande porte, com o objetivo de caracterizar a utilização do sistema orçamentário estudando cinco itens: tecnologia, participação, acompanhamento orçamentário, integração do sistema orçamentário e ênfase na utilização. Em busca realizada no portal Periódico/Capes não foram encontrados outros trabalhos com a denominação “orçamento” e “empresa familiar”.

O trabalho está estruturado com a introdução, o referencial teórico, com a teoria da fixação de metas de Loke e Latham (1990), as características e necessidade de práticas orçamentárias nas empresas e estudos anteriores sobre o orçamento. Após, é delineada a metodologia da pesquisa, caracterizada com estudo de caso, em seguida foi realizada a descrição e análise dos dados e, por fim, pontuadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria da fixação de metas de Locke e Latham (1990) e o Orçamento

A literatura sobre definição de metas passou por uma revisão por Locke e Latham (1990), o resultado foi o desenvolvimento de uma teoria da fixação de metas, em que é atribuída a ênfase em suas implicações práticas para a motivação dos empregados em ambientes organizacionais. Essa é uma das teorias da motivação que tem atraído atenção dos pesquisadores, também, conhecida como Teoria de Definição de Objetivos de Locke e Latham (1990). Os autores enfatizam o desempenho e satisfação no trabalho, e partem da premissa que o comportamento é estabelecido por valores e metas.

Para Locke e Latham (1990) as pessoas se esforçam para realizar seus objetivos e o desempenho no trabalho é uma função dos objetivos definidos. Busca-se atingir as metas conscientemente de acordo com os valores que cada um tem. Defendem-se valores individuais transformam-se em desejos de se comportar de acordo com os padrões de valores, assim se um diretor tem como valor a honestidade, ele buscará estabelecer metas que beneficiam empregados honestos.

No ano seguinte Latham e Locke (1991: 212) revisaram a teoria de fixação de metas e afirmaram que ela “[...]é regulada por objetivos do indivíduo.” Centra-se sobre a questão de por que algumas pessoas têm desempenho melhor no trabalho do que outras, já que são iguais em capacidade de conhecimento (LATHAM E LOCKE, 1991). Em resposta eles afirmam que como as pessoas têm metas de desempenhos diferentes conduzem a decisões e opções diferentes.

O comprometimento com as metas é condição necessária para a eficácia da fixação de metas (LOCKE, 1968), em resumo a forma da fixação de metas para Locke e Latham (1990) pode influenciar o desempenho, da seguinte forma: Metas específicas levam a um desempenho melhor do que metas genéricas; O desempenho aumenta diretamente proporcional ao nível de dificuldade da meta. Porém quando o nível de dificuldade for muito

alto podem diminuir o desempenho; as metas devem ser aceitas pelos trabalhadores para melhorar o desempenho. A não aceitação de uma meta faz com que o indivíduo não incorpore no seu planejamento de objetivos; recomenda-se a discussão das metas ao invés de impor. Entretanto a participação na fixação das metas não aumenta o desempenho, simplesmente pode melhorar a aceitação da meta e levar o indivíduo a um maior comprometimento com a meta; sem o comprometimento para com a meta pode frustrar a pessoa na realização da meta; o impacto da realização das metas é mais eficaz quando há avaliação do desempenho; metas devem estar associadas ao feedback e recompensas;

Tão importante como as metas individuais são a fixação de meta do grupo de trabalho, os trabalhos em equipe em torno de uma meta aumentam as possibilidades de sucesso. Em se tratando do processo orçamental, a fixação de metas, por empregados, setor ou gerencia pode levar a realização do orçamento dentro de suas expectativas. Assim, uma organização pode beneficiar-se permitindo que os funcionários deem a sua opinião sobre o orçamento mesmo em situações onde estas opiniões não são refletidas em metas de orçamento (MAGNER; WELKER; JOHNSON, 1993).

As empresas podem incentivar a participação dos funcionários na elaboração do orçamento, e desta maneira obter maior controle e reduzir a assimetria da informação entre superior e subordinado (ALMEIDA; LAVARDA, 2011). Para Otley (1999), o processo orçamentário tende a assumir um determinado nível de produção ou venda e busca determinar um nível adequado de gastos. A base é um planejamento que descrevem como os objetivos da organização são esperados a serem alcançados e que serve como base para a estrutura de custos do orçamento de base.

Considerando-se um instrumento da controladoria, o orçamento é utilizado com diferentes propósitos, incluindo o planejamento e a coordenação das atividades organizacionais, pois permite que se tenha uma visão global da empresa sob três perspectivas distintas: econômica, psicológica e social. Estudando a prática orçamentária em um contexto social de troca e barganha de poder (COVALESKI et al., 2003). Destaca-se nesta pesquisa o enfoque ao orçamento participativo e o desempenho, assim, aborda-se a seguir algumas de suas características.

2.2 Orçamento Participativo e o Desempenho

Church, Hannan e Kuang (2012) descreveram que os gerentes de unidades têm comportamentos menos honestos para com a elaboração do orçamento em termos de valor e

metas, operando com folgas orçamentais. Hartmann and Slapničar (2012) percebem a importância de compreender as origens da justiça processual no processo de orçamento que pode afetar toda a organização. Para os autores os superiores podem usar vários indicadores para aumentar a precisão da avaliação de desempenho para um subordinado, mas esta é susceptível de prejudicar a consistência de seus julgamentos no todo.

Observa-se que uma das formas utilizadas no processo orçamentário é o orçamento participativo que ocorre quando subordinados estão envolvidos na negociação e definição das metas orçamentárias, não sendo um orçamento imposto pela cúpula administrativa. Assim, a empresa poderá ter como política tal tipo de orçamento, em função de vários motivos como: comunicação aberta, informação descentralizada, interação entre os colaboradores e liberdade de expressão (ALMEIDA E LAVARDA, 2011).

De acordo com Wetzel (2002) realizou pesquisas que detalham que o trabalho prévio demonstra uma relação positiva entre a justiça e o desempenho durante a realização do orçamento. Alguns de seus resultados sugerem que a maior participação durante a orçamentação promove um senso de Justiça, que, por sua vez, aumenta o empenho dos gestores orçamentais para com os objetivos e subsequentemente aumenta as classificações de desempenho.

Sholihin et al (2011) concluíram que a participação na configuração de meta está positivamente associada com compromisso do objetivo, para eles a associação é significativamente mediada por justiça processual. Para os autores estes resultados oferecem evidências empíricas sobre a importância da justiça processual sobre a relação entre participação e compromisso de objetivo.

2.3 Estudos Anteriores

O desenvolvimento do processo orçamentário nas empresas, sejam familiares ou não, de capital aberto ou fechado tem despertado interesse de inúmeros pesquisadores, sobretudo no cenário internacional.

Hollenbeck, Williams e Klein (1989) buscaram a dimensão do auto relato do compromisso objetivo com tarefas mais complexas. Os resultados sugerem que, para tarefas complexas, as respostas para um subconjunto de itens refletem expectativas de desempenho, enquanto outro subconjunto de itens reflete o compromisso de cumprimento do objetivo. This response pattern is demonstrated through differential temporal stability, differential relationships with negative feedback reactions, and confirmatory factor analyses. Lau e Tan

(2006) descobriram por meio de uma investigação em uma empresa de manufatura em Cingapura, que a justiça processual e a confiança são mediadoras da relação entre o orçamento participativo e o emprego dos seus integrantes, determinando uma tensão neste relacionamento.

Hansen e Van der Stede (2004) investigaram uma amostra de 57 gerentes responsáveis pelo orçamento em suas respectivas organizações e, destacam quatro razões para realizar o orçamento: planejamento, comunicação, avaliação das metas e a formação de estratégia. A pesquisa evidencia forte ligação entre o desempenho dos indivíduos com as quatro razões para realizar o orçamento, podendo afetar o desempenho de toda a estrutura organizacional, ou seja, a satisfação dos subordinados pode favorecer os resultados da empresa.

Sholihin et al. (2011), resolveram unificar seus estudos aos de Lau e Tan (2006) ampliando e explorando que o orçamento participativo esta associado positivamente com o compromisso da meta, porém, com a inserção da justiça processual e da confiança como variáveis mediadoras nesse processo, podem haver apenas influências diretas com o compromisso meta tornando-se insignificante.

Hartmann e Slapničar (2012), avaliaram a relação entre desempenho e procedimentos de avaliação de gestão de acordo com as percepções de justiça processual. Para eles os efeitos da justiça de desempenho procedimentos de avaliação não pode ser direta, mas são sim depende da quantidade de incerteza de tarefas gestores enfrentam no contexto do seu trabalho, bem como sobre de tolerância para a ambiguidade dos gestores.

Nesta direção, os estudos apresentados demonstram alguns fatores que podem influenciar no processo orçamentário, como a satisfação dos subordinados, as razões para realizar o orçamento, a confiança e a assimetria informacional adotados nas organizações, o comprometimento com as metas do orçamento, possibilitando a exploração diversificada das perspectivas desta temática.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada em uma empresa familiar, fabricante de eletrodomésticos de linha branca em Santa Catarina, considerada de porte médio de acordo com a classificação do SEBRAE (2004) em relação ao número de funcionários, a empresa é uma sociedade anônima de Capital Fechado, nesse contexto a pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso, esse método é indicado quando se trata de avaliar a contabilidade na prática

pois pode demonstrar de forma rica as nuances da contabilidade em uma organização (AHRENS; DENT, 1998). Estudo de Caso é uma investigação empírica que busca um fato presente inserido no contexto da vida. É necessário para se compreender fenômenos sociais complexos de forma mais profunda e detalhada (YIN, 2005).

A pesquisa foi realizada em dois momentos, primeiramente foi aplicado um questionário estruturado em categorias de análise (quadro 1), que utilizou a técnica de escalonamento, em que os respondentes atribuíram conceito de 1 a 7 na Escala Likert (HAIR JR. et al., 2005), sendo 1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente; as escalas 2 a 6 não foram descritas para não influenciar o respondente e com isso obter uma avaliação com maior liberdade de escolha. Os questionários foram aplicados aos funcionários que participam da elaboração do orçamento na empresa, obtiveram-se doze (12) questionários respondidos.

Após esse momento, foram realizadas entrevistas com três (3) diretores e a Controller da Empresa que coordenam a elaboração do orçamento. Os questionários foram aplicados entre os dias 20 a 30 de agosto e as entrevistas com os diretores foram realizadas no dia 31 de agosto na própria empresa. As entrevistas e os questionários seguiram o roteiro utilizado para a pesquisa, com o delineamento e formatação das questões proposta no questionário, descrito no quadro 1.

Quadro 1 - Delineamento e formatação das questões proposta no questionário.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	QUESTÕES	FONTE
Participação no estabelecimento de metas	1 meus superiores permitem que eu participe da definição das metas orçamentária	Traduzido e adaptado de Locke e Latham (1984), Locke e Latham (1990), Sholihin et al. (2011)
	2 eu estou envolvido na definição das metas orçamentárias	
Compromisso com a meta	3 Na minha percepção as metas de desempenho realmente estão de acordo, são “boas” metas.	Traduzido e adaptado de Hollenbeck, William, Klein (1989), Sholihin et al. (2011)
	4 eu como empregado estou realmente disposto e busco esforçar-me ao máximo para alcançar o desempenho das metas.	
	5 Sempre consigo atingir as metas propostas pelo orçamento.	
Confiança nos Superiores	6 os meus superiores aproveitam o conhecimento dos subordinados para promovê-los a outros cargos	Traduzido e adaptado de Hopwood (1972), Otley (1978), Ross (1994), Lau e Buckland (2001), Lau e Sholihin (2005), Lau e Tan (2006)
	7 Eu me sinto à vontade para discutir problemas com os superiores, sempre o mantendo informado e transmitindo confiança mantendo-os plenamente informados sobre assuntos que dizem a seu respeito e a empresa.	
	8 coíto nas decisões do meu superior	
	9 julgo que as decisões tomadas pelo meu superior parecem sempre justificáveis	
Avaliação de Desempenho e recompensa	10 as metas são avaliadas periodicamente	Adaptado do texto de Locke e Latham (1990).
	11 ao atingir as metas sou beneficiado (promoção, comissão, vantagens, etc.)	
	12 Todos no grupo são beneficiados por atingir as metas setor.	

Fonte: Elaborado pelos autores com adaptações das fontes citadas no quadro 1.

Construiu-se um protocolo do estudo, para conduzir o estudo de caso, que é um instrumento direcionador que visa facilitar a etapa de coleta de dados, e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo (YIN, 2005). Segundo Lima et al. (2012) pode-se construir um roteiro de um possível protocolo de pesquisa que possui um conjunto de atividades e procedimentos, conforme apresentado no quadro 2.

Quadro 2 - Protocolo de Estudo de Caso

ROTEIRO DIRECIONADOR	DESCRIÇÃO DA REALIZAÇÃO
Revisão dos principais artigos e publicações sobre o assunto abordado na pesquisa.	Item 2, Referencial Teórico.
Definição da unidade de caso.	Foi selecionada uma Empresa familiar, do setor de Eletrodoméstico, de médio porte, estabelecida em Santa Catarina.
Obtenção da autorização formal da (s) empresa (s) objeto (s) de estudo para realização da pesquisa de campo.	Obtida por escrito com a Direção.
Desenvolvimento de uma matriz de amarração para garantir a realização dos objetivos da pesquisa.	Foram analisadas as respostas dos funcionários comparando com as dos diretores.
Elaboração do plano de amostragem.	A amostra foi selecionada pelos trabalhadores que decidem e elaboram orçamento da empresa.
Estabelecimento dos instrumentos de coleta de dados.	Questionário estruturado, descrito no quadro 1, entrevistas e observações em relatórios.
Delineamento e formatação das questões propostas no questionário e no roteiro de entrevista se for o caso.	Apresentado no quadro 1.
Avaliação, análise, interpretação e discussão dos resultados (triangulação).	Apresentado no item 4 Resultados e Discussões.
Revisão do relatório pelos entrevistados.	Realizado no decorrer do estudo
Elaboração do relatório final.	Esse trabalho como um todo é considerado o relatório final.

Fonte: Adaptado de Lima et al. (2012)

A análise dos resultados foi realizada por meio de análise de conteúdo para avaliar as entrevistas com os diretores. E a análise das informações coletadas por meio do questionário em escala Likert utilizou-se o Método de Entropia para análise da informação.

De acordo com Zeleny (1982), para apurar e calcular a entropia da informação que é uma medida simples, porém importante quando se trata de um volume diverso de informação em uma mesma fonte de dados, a fórmula do cálculo da entropia procede por meio de alguns passos pré-definidos, conforme é apresentado por Zeleny (1982):

Sejam $d_i = (d_{i1}, d_{i2}, \dots, d_{im})$ os valores normalizados, onde: $d_i^k = \frac{x_i^k}{x_i^*}$, que caracteriza

o conjunto D , em termos do i -ésimo atributo. Busca-se $D_i = \sum_{k=1}^m d_i^k; i = 1, 2, \dots, n$. Calculando a

medida de entropia do contraste de intensidade para o i -ésimo atributo é calculado por

$$e(d_i) = -\alpha \sum_{k=1}^m \frac{d_i^k}{D_i} \ln\left(\frac{d_i^k}{D_i}\right), \text{ onde } \alpha = \frac{1}{e_{\max}} > 0 \text{ e } e_{\max} = \ln(m). \text{ Percebe-se que } 0 \leq d_i^k \leq 1 \text{ e}$$

$d_i^k \geq 0$. Caso todos os d_i^k forem iguais para um dado i , então $\frac{d_i^k}{D_i} = \frac{1}{n}$ e $e(d_i)$ assume valor

máximo, isto é, $e_{\max} = \ln(m)$. Ao se fixar $\alpha = \frac{1}{e_{\max}}$, determina-se $0 \leq e(d_i) \leq 1$ para todos os

d_i 's. Essa normalização é necessária para efeito comparativo. Assim define-se a entropia total

de D é definida por: $E = \sum_{i=1}^n e(d_i)$. Deve-se observar que:

a) quanto maior for $e(d_i)$, menor é a informação transmitida pelo i -ésimo atributo;

b) caso $e(d_i) = e_{\max} = \ln(m)$, então o i -ésimo atributo não transmite informação e pode ser removida da análise decisória. Assim por ser o peso $\tilde{\lambda}_i$ inversamente relacionado a $e(d_i)$, usa-se $1 - e(d_i)$ ao invés de $e(d_i)$ e normaliza-se para assegurar que:

$$0 \leq \tilde{\lambda}_i \leq 1 \text{ e } \sum_{i=1}^n \tilde{\lambda}_i = 1. \text{ Assim a entropia da informação é representada pela equação:}$$

$$\tilde{\lambda}_i = \frac{1}{n - E} [1 - e(d_i)] = \frac{[1 - e(d_i)]}{n - E}$$

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise foi dividida em três momentos, primeiramente apresenta-se a caracterização das empresas estudadas, após a percepção dos funcionários envolvidos na elaboração do orçamento, por fim o posicionamento da direção da empresa quanto o envolvimento dos trabalhadores na elaboração do orçamento.

4.1 Caracterização da Empresa Estudada e dos Respondentes

A empresa estudada é uma empresa familiar de capital fechado, localizada no Médio Vale do Itajaí em Santa Catarina, seu objeto de negócio é a fabricação de eletrodomésticos de linha branca, compõe um quadro funcional de aproximadamente 200 funcionários. Quanto aos respondentes dos dozes funcionários que participaram da pesquisa, dez (10) são do sexo masculino (83,3%) e duas são mulheres (16,7%). A idade média dos respondentes é de 37,8 anos sendo o mais novo de 29 anos e o funcionário mais velho de 56 anos. O tempo médio de trabalho na empresa é de 12 anos o funcionário mais recente tem dois anos de atuação na

empresa e o mais antigo no emprego tem 41 anos. Quanto à escolaridade a grande maioria tem curso superior, onze respondentes, afirmaram ter concluído o curso superior, sendo que destes, cinco fizeram pós-graduação, somente um funcionário respondeu que não terminou o ensino fundamental.

A seguir é apresentado os resultados do estudo sobre a percepção dos funcionários sobre a participação na elaboração das metas orçamento.

4.2 Percepção dos Funcionários Sobre a Elaboração das Metas de Orçamento

Primeiramente, fez-se uma análise da entropia da informação, de forma geral, avaliando a respostas a todas as afirmativas das categorias de análises, Participação nas Metas (P.M.), Compromisso com as Metas (C.P.), Confiança no Superior (C.S.) e Avaliação de Desempenho e Recompensa (A.D.R.), conforme é apresentado na Tabela 1. É apresentada em ordem de maior peso da informação representada pelo $\tilde{\lambda}_i$. Além disso, é demonstrado o valor médio, o desvio padrão e o e(di) das notas atribuídas pelos respondentes para cada afirmativa.

Tabela 1 - Análise da entropia da informação

nr.	Questões	Categorias de análise	$e(di)$	$\tilde{\lambda}_i$	Média	Desvio Padrão
Q12	Todos no grupo são beneficiados por atingir as metas do setor.	A.D.R.	0,951	0,191	3,917	1,975
Q11	Ao atingir as metas eu sou beneficiado (promoção, comissão, vantagens, entre outros)	A.D.R.	0,951	0,189	4,083	2,021
Q10	As metas são avaliadas periodicamente	A.D.R.	0,970	0,116	4,750	1,712
Q6	Os meus superiores aproveitam o conhecimento dos subordinados para promovê-los a outros cargos	C.S.	0,975	0,095	4,667	1,614
Q3	As metas de desempenho realmente estão de acordo com a minha percepção, são “boas” metas.	C.M.	0,976	0,094	4,500	1,567
Q2	Eu estou envolvido na definição das metas orçamentárias.	P.M.	0,976	0,094	5,333	1,775
Q7	Eu me sinto à vontade para discutir problemas os superiores, sempre mantendo-os informado transmitindo confiança.	C.S.	0,979	0,081	5,917	1,676
Q1	Meus superiores permitem que eu participe da definição das metas orçamentária.	P.M.	0,982	0,070	5,167	1,528
Q8	Confio nas decisões do meu superior.	C.S.	0,993	0,025	5,583	0,996
Q5	Sempre consigo atingir as metas propostas pelo orçamento.	C.M.	0,994	0,024	5,250	0,965
Q9	Julgo que as decisões tomadas pelo meu superior parecem sempre justificáveis.	C.S.	0,996	0,014	5,250	0,754
Q4	Eu como empregado estou realmente disposto busco esforçar-me ao máximo para alcançar o desempenho das metas.	C.M.	0,998	0,008	6,500	0,674
Totais			11,74	1,00	5,076	1,613

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se na tabela 1, que a média geral (5,07) das repostas foi superior ao ponto da mediana das repostas (4), o que caracteriza que houve uma tendência de as afirmações irem em direção à opção de resposta “concordo plenamente”, o desvio padrão foi de 1,613 e $e(di)$ geral foi de 11,74. Em análise das afirmações por categorias percebe-se que as afirmativas sobre a análise de desempenho e recompensa (A.D.R.) foi a categoria de análise com mais entropia da informação, pois quanto menor o $e(di)$ maior a entropia, para o grupos dessa categoria, o que caracteriza que há uma heterogeneidade nas respostas, outra ponto relevante de se destacar para esse grupo de

afirmativas, é que este apresentou a menor valor para a média das repostas, ou seja, além de não apresentar uma homogeneidade nas repostas o grupo de respondente tendem a não concordarem em que, há uma análise de desempenho periódica e os funcionários são recompensados.

Por outro lado, a categoria de análise que procurou medir o comprometimento com as metas foi o grupo que apresentou em algumas questões uma menor entropia, ou seja, as repostas foram mais próximas do valor esperado (7) e mais homogêneas, por exemplo, a questão 4 (Q4) teve o $e(d_i)$ mais próximos de 1 e a menor entropia 0,008, sendo que sua média para as respostas foi de 6,5 e o desvio padrão o menor de todos 0,674.

A seguir, é apresentada a análise individual por categoria de análise, inicialmente é descrita na tabela 2 a avaliação elaborada para a Participação no estabelecimento de metas.

Tabela 2 - Participação dos funcionários no estabelecimento de metas.

nr.	Questões	Categorias de análise	$e(d_i)$	$\tilde{\lambda}_i$	Média	Desvio padrão
Q1	Meus superiores permitem que eu participe da definição das metas orçamentária.	P.M.	0,982	0,429	5,167	1,528
Q2	Eu estou envolvido na definição das metas orçamentárias.	P.M.	0,976	0,571	5,333	1,775
Totais			1,96	1,00	5,250	1,622

Fonte: dados da pesquisa

Considerando a participação dos funcionários, da empresa em estudo, no estabelecimento das metas, a análise descreve que em média as respostas atingiram o valor de 5,25 com um desvio padrão igual a 1,622, sendo que a questão 2 (Q2) foi a que apresentou maior entropia, demonstrando que há maior diferença nas respostas quando perguntado se os funcionários se envolvem na definição de metas orçamentárias, porém essa questão apresentou uma média um pouco maior nas repostas.

A seguir é apresentada a avaliação do compromisso dos funcionários com as metas orçamentárias, a tabela 3 descreve os valores encontrados.

Tabela 3 - Compromisso dos funcionários com as metas orçamentárias

nr.	Questões	Categorias de análise	e(di)	$\tilde{\lambda}_i$	Média	Desvio padrão
Q3	As metas de desempenho realmente estão de acordo com a minha percepção, são “boas” metas.	C.M.	0,976	0,744	4,50	1,57
Q4	Eu como empregado estou realmente disposto e busco esforçar-me ao máximo para alcançar o desempenho das metas.	C.M.	0,998	0,063	6,50	0,67
Q5	Sempre consigo atingir as metas propostas pelo orçamento.	C.M.	0,994	0,192	5,25	0,97
Totais			2,97	1,00	5,417	1,381

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados para a categoria de análise referente ao compromisso com as metas, descritos na tabela 3, revelam que os funcionários atribuíram menor nota a qualidade das metas, a Q3 teve média de 4,5 e foi a questão que apresentou maior entropia, o que demonstra que há uma maior distribuição dos conceitos. Por outro lado, a questão 4 (Q4) apresentou maior média das repostas, demonstrando que a maioria tende a concordar plenamente com a afirmação que “eu como empregado estou realmente disposto e busco esforçar-me ao máximo para alcançar o desempenho das metas”. A seguir é apresentada na tabela 4 a avaliação dos funcionários quanto a confiança nos seus superiores.

Tabela 4 - Confiança nos superiores

nr	Questões	Categorias de análise	e(di)	$\tilde{\lambda}_i$	Média	Desvio padrão
Q6	Os meus superiores aproveitam o conhecimento dos subordinados para promovê-los a outros cargo.	C.S.	0,975	0,441	4,667	1,614
Q7	Eu me sinto à vontade para discutir problemas com os superiores, sempre mantendo-os informados transmitindo confiança.	C.S.	0,979	0,376	5,917	1,676
Q8	Confio nas decisões do meu superior.	C.S.	0,993	0,117	5,583	0,996
Q9	Julgo que as decisões tomadas pelo meu superior parecem sempre justificáveis.	C.S.	0,996	0,066	5,250	0,754
Totais			3,94	1,00	5,354	1,360

Fonte: dados da pesquisa

A média geral encontrada para as questões que envolvem a confiança nos superiores foi de 5,354 com desvio padrão de 1,36. Sendo que nessa categoria de análise a questão 6 (Q6) apresentou maior entropia 0,441 e menor média 4,667 o que determina que não há consenso entre os funcionários quanto a afirmativa que os superiores aproveitam o conhecimento dos funcionários para a progressão funcional ou promoção. Na contramão há uma tendência em os funcionários concordarem com a afirmativa Q9, em que eles julgam que as decisões dos superiores parecem justificáveis, essa questão teve a menor entropia, desvio padrão e média igual a 5,25.

Por fim foi avaliada a percepção dos funcionários em relação ao processo de avaliação de desempenho e recompensa (tabela 5).

Tabela 5 - Avaliação de Desempenho e recompensa

nr	Questões	Categorias de análise	e(di)	$\tilde{\lambda}_i$	Média	Desvio Padrão
Q10	As metas são avaliadas periodicamente	A.D.R.	0,970	0,235	4,750	1,712
Q11	Ao atingir as metas eu sou beneficiado (promoção, comissão, vantagens, entre outros).	A.D.R.	0,951	0,381	4,083	2,021
Q12	Todos no grupo são beneficiados por atingir as metas do setor.	A.D.R.	0,951	0,385	3,917	1,975
Totais			2,87	1,00	4,250	1,888

Fonte: Dados da Pesquisa

A categoria de análise, descrita na tabela 5, foi a que apresentou menor média geral (4,25) para os itens nela inseridas. Com relação a percepção dos funcionários sobre a avaliação de desempenho e recompensa reside a maior “confusão” sobre as repostas, há uma maior entropia para todas as repostas dessa categoria, sendo que a questão 12 (Q12) teve a menor média 3,917 e maior entropia 0,385, demonstrando que a maioria atribuiu uma nota baixa a essa questão porém os resultados não são unânimes, demonstrando que não há consenso em relação a afirmação de que todos no grupo são beneficiados por atingir as metas do setor. Outra afirmativa que apresentou um maior grau de informação, foi a Q11 onde mediu a percepção individual de recompensa, também nessa questão há uma entropia forte 0,381 demonstrando que os funcionários na sua maioria tendem a discordar sobre o processo de recompensa da empresa.

Após essa análise dos funcionários quanto a participação no orçamento, são descritos os resultados obtidos com as entrevistas aos diretores da empresa, o que é relatado no item seguinte.

4.3 Posicionamento da Direção Sobre a Elaboração do Orçamento

Nessa seção é apresentada a posição da direção da empresa obtida por meio de entrevista com três diretores da empresa. Os principais destaques em relação às categorias de análise foram sintetizadas em tabelas para uma melhor observação.

Em relação à participação dos funcionários no estabelecimento de metas orçamentárias, o quadro 3, apresenta o que os dirigentes pensam a respeito.

Quadro 3 - Participação no estabelecimento de metas

Ordem	Síntese das Entrevistas
Diretor Comercial	<p>Quando é feito o orçamento as pessoas que lideram as áreas de responsabilidade são chamadas para auxiliar na elaboração do orçamento. E, conforme a experiência de cada pessoa há uma maior ou menor participação e à medida que o tempo passa, elas vão adquirindo mais maturidade acabam participando mais.</p> <p>Isso tem haver com a maturidade da própria empresa [...] faz o plano orçamentário projeta balanços e resultados, são ferramentas que a gente usa para ter uma visão de futuro. Então tem áreas que participam, mas geralmente é o gestor da área quem participa depois ele repassa ao setor.</p> <p>Uma coisa é fazer o orçamento outra é controlar o orçamento. [...] os líderes ou chefes acabam abraçando isso um pouco mais. Então nem todos participam do orçamento, tem-se um grupo de pessoas, talvez umas dez, que fazem o grosso da história. E ano a ano a gente acaba expandindo mais, dependendo da maturidade das pessoas.</p>
Diretor Industrial	<p>A elaboração do orçamento está focada hoje na diretoria e na gerência, é aberta em alguns planos no setor de compra, engenharia, cada gestor delega aos seus funcionários abaixo e quem realmente participa é a gerência.</p>
Controller	<p>A gente tem a participação de gerentes e alguns subordinados colaboradores diretamente abaixo dessa gestão e em algumas áreas acaba envolvendo pessoas que os gerentes querem que tenham acesso da área. Algumas ações são tomadas juntas, de acordo com o desempenho que a empresa tem no orçamento dela, o que é acertado desde vendas até a produção, mas se o orçamento de vendas não chega o resto é acertado diretamente, é percentual a gente acaba tentando adequar o orçamento para o novo faturamento, e eles participam desta forma. Mas é sempre envolvendo o gerente superior, ele que faz o meio de campo e internaliza no setor.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com o quadro 3 é possível perceber que há na empresa uma participação dos empregados nas decisões de metas orçamentárias, entretanto essa participação é restrita ao nível de gerência e alguns poucos funcionários, de maior confiança, abaixo da gerência. Outro ponto a ser destacado é que a empresa está procurando ampliar a discussão orçamentária conforme a maturidade dos funcionários.

O compromisso pelos funcionários com as metas estabelecidas é percebido pelos diretores, conforme descrito no quadro 4.

Quadro 4 - Compromisso com a meta

Ordem	Síntese das Entrevistas
Diretor Comercial	<p>Na área comercial quando se fala em metas se fala em objetivos a se alcançar, o primeiro objetivo é quanto ao faturamento, quanto ao produto vendido e depois ao orçamento, quanto vai se gastar para fazer tudo isso. O que geralmente acontece, é que às vezes não chega a meta de venda, mas o orçamento acaba chegando, isso é um descompasso pois tem coisa que você acaba gastando mesmo chegando à meta de faturamento.</p> <p>Quando as metas de faturamento não são atingidas as pessoas acabam se frustrando, teve ano que gente teve meta de 40% de crescimento e só chegamos a 20%, então lógico as pessoas acabam se frustrando. É muito difícil prever o futuro e quanto mais pessoas participarem maior o comprometimento, melhor são as chances de se chegar as metas.</p> <p>Se você disser a todos os colaboradores da empresa, você conhece as metas? Mais de 50% vão dizer que não, porém as pessoas que precisam saber, tem o conhecimento das metas.</p>
Diretor Industrial	<p>Nos setores de apoio nós não temos metas pontuais, nos setores produtivos nós temos metas pontuais, então na produção eles sabem que têm que fazer 100 máquinas por dia, eles têm a meta, eles têm gráficos na linha eles acompanham diariamente então se tiver abaixo o encarregado acompanha.</p> <p>No setor de qualidade também tem metas, quantas máquinas têm que auditar por dia então esta claro também. Em compras, por exemplo, à gente tem a questão de valores de aumento máximo que a gente quer de meta, só que são menos metas e são mais difíceis de controlar quanto mais sai da produção é mais difícil de mensurar é uma dificuldade que o pessoal sente inclusive.</p> <p>São feitos acordos com a equipe para a produção estabelecida pela diretoria.</p> <p>É feita uma reunião mensal para apresentar os dados do fechamento do mês e diariamente eles mesmos (empregados) alimentam os quadros de metas onde eles conseguem ver diariamente e até por hora se está dentro da meta.</p>
Controller	<p>As metas globais, elas são passadas para todos, inclusive chão de fábrica geralmente o presidente faz uma reunião há nosso faturamento deste ano é para chegar a tanto a gente quer vender tantos</p>

	<p>mil produtos, quer atender tais mercados. São os grandes projetos e as compras grandes a gente envolve a empresa como um todo.</p> <p>Os números são bem abertos os gerentes podem vir e pedir a qualquer momento é bem tranquilo.</p> <p>Olha o funcionário não entendeu, dá para explicar? A gente senta com aquela pessoa, não tem nada oculto à empresa é bem transparente, e pode chegar a qualquer momento a como está isto como está aquilo, é passado esta informação e não tem segredo.</p> <p>Os funcionários buscam cumprir as metas, mas eles almejam muito o retorno para eles, se vai ganhar alguma coisa o esforço e a participação é bem maior. Geralmente eles querem o ganha-ganha</p> <p>Mas tem aqueles que vestem a camisa sabem que tem a necessidade de fazer, mas tem muitos que só fazer se tiver o retorno.</p>
--	--

Fonte: Dados da Pesquisa

O comprometimento dos funcionários com as metas estabelecidas ocorre em maior intensidade conforme a avaliação por eles de retorno, é o que avaliam os diretores conforme descrito no quadro 4. Há uma frustração quando as metas não são alcançadas pelos funcionários. Para o Diretor Comercial “quanto mais pessoas participarem maior o comprometimento, melhor são as chances de se chegar as metas”. Segundo os diretores as informações são transparentes e todos podem ter acesso, por meio das gerencias ou direção. Contudo nem todos os funcionários conhecem as metas, mas aqueles que precisam conhecer conhecem. A proximidade aos níveis de chefia facilita o acesso às metas, que são divulgadas em reuniões periódicas. No setor industrial as metas são acompanhadas diariamente, conforme relato do diretor industrial, e são os próprios trabalhadores do setor que anotam em quadros os resultados obtidos na linha de produção.

Outra avaliação realizada no estudo foi em relação a confiança nos superiores e em suas decisões, o quadro 5 apresenta os resultados obtidos nessa categoria de análise.

Quadro 5 - Confiança nos Superiores

Ordem	Síntese das Entrevistas
Diretor Comercial	Normalmente eu não tomo a decisão quem toma a decisão é o próprio grupo, a não ser em casos extremos em que não se chega alguma conclusão aceitável. Quando se trata de quem faz o que, eu escolho o gestor, cabe ao gestor junto com o grupo achar a melhor forma de trabalho

	<p>normalmente em grupo mais maduro eles mesmos selecionam e eles mesmos excluem as pessoas. Decisões são coisas que você tem que tomar e você não sabe o que é certo o que é errado, você usa as referências do teu passado para tentar ter uma noção do que é certo você só vai dizer se a tua decisão é mais acertada depois de um tempo.</p> <p>Não tem decisão errada a não ser que ela não seja ética, ela está privilegiando, as decisões elas são melhores ou piores e a gente só vai saber depois, todo dia a gente acaba tomando decisões quanto a frustrações é lógico que em alguns momentos alguns tem alguma expectativa e outros têm outras expectativas e às vezes você vai ter que optar pelo fulano de tal e não pelo outro. Mas você só tem um cargo você vai ter que fazer a melhor opção e aí a base, a base técnica de matemática que vai dizer olha você tem o melhor perfil ou você tem o melhor resultado e assim por diante. Então aí volto a dizer, depende das pessoas conseguir ou não conseguir, não é um matar o outro, mas é mostrar o seu resultado.</p>
<p>Diretor Industrial</p>	<p>Eu acho que o pessoal se sente intimidado ainda, provavelmente alguma ação que a gente tome aqui, intimide o pessoal, mas a ideia nossa que todo mundo traga ideias, eles estão no dia a dia, melhoraria, mas só que muitas pessoas não falam. Quando vem a ideia e ela é viável, é colocada pra frente muitas vezes.</p> <p>A confiança nos superiores, está melhorando, depende muito da questão, geralmente tem mais confiança quando eles (empregados) percebem que algo melhorou para a execução das atividades deles no dia-a-dia.</p>
<p>Controller</p>	<p>A gente tem bem forte política de tentar primeiro pegar alguém de casa para a mudança de cargo, tem bastante exemplo de pessoa que começou no chão de fábrica, e ele foi crescendo.</p> <p>Têm muitas pessoas que saem no processo, outras vão trabalhar no PCP porque entende bem o conceito de ordem de produção, apontamento então eles já vão para PCP, ou eles vão trabalhar no laboratório, na área técnica engenharia, ou auxiliar de encarregado. Aqueles que estão mais envolvidos, ele é trabalhado para crescer dentro da empresa.</p> <p>Há abertura para expor suas ideias nas metas, mas por causa da timidez acabam não expondo, mas as pessoas que hoje já estão envolvidas no processo de maior gestão elas hoje estão opinando. O pessoal mais operacional não se sente tão à vontade para falar, poderiam contribuir a gente sempre fala nas reuniões tudo que vocês vêm que está errado tudo que</p>

	<p>vocês acham que podem melhorar cheguem ao líder e falam. Mas eu acho que é mais por timidez a não participação, geralmente eles chegam ao líder, onde eles já estão mais à vontade. Quando eles têm certa intimidade com o líder eles falam mais.</p> <p>A gente tenta sempre avaliar aquele setor que realmente vai trazer resultado mais rápido para empresa [...] então na hora dos cortes orçamentários sempre vai ter aquele que dizer que outro setor foi favorecido, há conflitos. Mas a gente senta com eles e explica, com a gerência sempre é mais fácil, para baixo é mais difícil.</p>
--	---

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme a síntese das entrevistas apresentadas no quadro 5 em relação à confiança nas decisões da direção ou chefia, o relato dos diretores é no sentido de que as decisões são tomadas em conjunto com os funcionários, e este tem a liberdade de apresentar suas opiniões ou ideias, entretanto acabam não fazendo em sua maioria, para os diretores a timidez do grupo pode ser a causa da pouca participação dos funcionários nas decisões. A participação ou envolvimento é um fator importante, na análise dos diretores, no momento de promoções ou troca de setor de um funcionário. Para o diretor comercial, a confiança nos superiores, está melhorando, geralmente tem mais confiança quando os empregados percebem mais facilidades no seu trabalho.

Por fim o estudo buscou verificar como é realizada a avaliação de desempenho e como é recompensado o trabalhador que cumpre as metas. A quadro 6 descreve o que os diretores da empresa em estudo relataram sobre a avaliação de desempenho e recompensa.

Quadro 6 - Avaliação de Desempenho e recompensa

Ordem	Síntese das Entrevistas
Diretor Comercial	<p>Se as metas são avaliadas periodicamente? Sim, precisam acompanhar as mudanças impostas pelo próprio mercado, mas isso é feito quando realizamos as reuniões semestrais com os demais grupos de outros setores, neste momento as metas são reavaliadas.</p> <p>Quando eles atingem as metas do departamento de vendas recebem uma comissão, eles batalham para alcançar as metas, tanto que se for preciso permanecem trabalhando além do horário, são bem esforçados, pois sabem que se atingirem as metas recebem a comissão.</p> <p>Na verdade, o benefício da comissão por atingir a meta é individual, mas, eles procuram ajudar o grupo, quando percebem que algo não está correndo bem procuram resolver ou encontrar uma melhor maneira de lidar com a situação para melhorar o resultado do grupo.</p>
Diretor Industrial	<p>Todo mês no cenário industrial a gente faz uma reunião onde cada gestor da área apresenta os indicadores na minha área vai setor de compras, as duas fábricas que é o encarregado da um e dois com os dados produtivos, qualidade com os indicadores de qualidade, e processos para dizer o que está sendo implementado o que é feito de melhoria então todo mês é feito reunião para ver se o que foi combinado está alinhado para passar para a equipe toda, e durante a semana o mês a gente está conversando.</p> <p>O orçamento não tem nenhuma meta e nem um bônus para orçamento. A gente até está reavaliando o prêmio da produção porque tem alguns estudos que apontam que é bom fazer e têm outros que falam assim, eu não vou pagar mais para alguma coisa que já estou pagando. Então fica esta controvérsia, a gente está agora discutindo será que vou pagar para aquilo que ele já está fazendo ou vou botar um bônus para ele fazer a mais. Vamos ter que ver.</p> <p>Para todo mundo igual digamos, só que é baseado proporcionalmente ao salário, só que hoje não é feito por setores os prêmios, ele é feito, tem que vender x máquinas, tem que montar tantas máquinas em vários setores. Só que se não der lucro não der resultado não paga, então o pessoal da produção pode ter alcançado todas as metas e não ganharam prêmio, o pessoal da Qualidade podem ter alcançado todo e não ganhar prêmio isso desmotiva dai chega final do ano eles trabalharam o ano inteiro fizeram um monte de hora extra, eles não entendem isso é difícil de explicar, talvez deveria ter meta setoriais, que é o caso do prêmio produtividade.</p>
Controller	As nossas reuniões são mensais, a gente conversa constantemente para tomar às decisões, quando

	<p>fecha o semestre é feita uma avaliação global, a gente tenta pelo menos manter a meta por seis meses não pode ficar mexendo toda hora. Cada gestor já avalia os seus indicadores como estão os orçamentos e a gente vai mostrando a isso aqui está fora ou está dentro. E no semestre é feito uma avaliação global, se acontece alguma coisa paralela à gente também já adéqua para um novo momento do mercado, da economia, da empresa de tudo.</p> <p>A gente tem algumas áreas que já trabalham por prêmios, então a produção a maioria das linhas já tem prêmios de produtividade, eles sabem que quanto mais eficientes eles forem à relação ao que está proposto eles ganham um valor a mais no salário. E o pessoal administrativo interno de vendas, também tem participação, se atingiu determinado faturamento, margem de contribuição, tem uma série de indicadores que são medidos e daí chega uma pontuação acima de tanto ganha tanto, daí tem uma variável para cada pessoa que é aplicada de forma diferenciada.</p>
--	---

Fonte: Dados da Pesquisa

O pode se perceber em relação à avaliação das metas e a recompensa pelo cumprimento das metas, de acordo com as entrevistas aos diretores, é que a empresa em estudo acompanha periodicamente o desempenho da empresa e de alguns setores, por meio de anotações e apuração de indicadores. E, a cada seis meses, mais ou menos, são feitas reavaliações entre o previsto e o realizado, além de verificação de situações externas que podem afetar o desempenho da empresa, tais como, problemas econômicos, guerras, queda de mercado, entre outros fatores.

Em relação à retribuição aos funcionários por alcançar as metas estabelecidas, os gestores descreveram que os funcionários são recompensados conforme atingem as metas, essa recompensa pode ser individual ou por grupos. Entretanto para alguns setores ainda não foram estabelecidas forma de remuneração para o cumprimento de metas.

Na próxima seção é apresentada uma triangulação dos resultados dos questionários aplicados aos funcionários e as entrevistas realizadas aos gestores.

4.4 Triangulações das Informações e Avaliação

Em comparação entre as informações obtidas pelos funcionários e as informações recebidas dos gestores, observou-se que são semelhantes de forma geral tendo pequenas discordâncias e itens específicos.

Quanto à categoria de análise participação no estabelecimento de metas, média de respostas dos funcionários, em uma escala de 1 a 7, foi de 5,25 com desvio padrão de 1,62 demonstrando que há uma indicação de que os funcionários em sua maioria concordam que participam no estabelecimento de metas. O que é confirmando pelos gestores onde descreveram que há uma participação dos funcionários na construção das metas, principalmente pelos gerentes ou chefes de setores e os funcionários mais experientes ou envolvidos no processo.

Na categoria de análise Compromisso com a meta, obteve-se uma média nas repostas dos funcionários de 5,41 e desvio padrão de 1,38, havendo aqui uma indicação de tendência da maioria dos respondentes concordarem com o comprometimento individual com as metas, inclusive a questão, “Eu como empregado estou realmente disposto e busco esforçar-me ao máximo para alcançar o desempenho das metas”, teve a maior média nas repostas, 6,5 e o menor desvio-padrão (0,67). Demonstrando que os funcionários, segundo eles mesmos, são altamente comprometidos com as metas. Entretanto, por outro lado, os diretores afirmaram que há realmente o compromisso com as metas dos funcionários, mas esse comprometimento é maior quando há uma forma de remuneração pelo maior esforço. Segundo os diretores os funcionários buscam a política do ganha-ganha, com exceções de alguns que “vestem a camisa da empresa” e percebem a necessidade de se esforçarem para atingir as metas.

Em consideração à categoria que buscou analisar a Confiança nos Superiores pelos funcionários, a média das repostas as questões dessa categoria pelos trabalhadores foi de 5,35 com desvio padrão de 1,36, indicando que os funcionários confiam nas decisões dos seus superiores, entretanto pela análise de entropia percebeu que a opinião não é unânime entre os funcionários. Já pelas entrevistas aos diretores, esses afirmaram, em linhas gerais, que as decisões são tomadas em conjunto com os gerentes e funcionários, a decisão é coletiva. Mas a participação dos funcionários é tímida, para o diretor industrial, pode ser que algumas ações tomadas pela direção intimidem a participação dos funcionários. Contudo a percepção deste diretor é que a confiança nas decisões dos superiores está melhorando. Quanto a decisão de promoções ou troca de local de trabalho, a empresa adota a política de avaliar o desempenho do funcionário, segundo a *Controller*, busca primeiro pegar alguém de casa para mudança de cargo, de acordo com o envolvimento e dedicação do trabalhador com a empresa. A transparência nas ações decisórias, apresentadas pela direção poder ser um fator que inspira a confiança descrita pelos funcionários aos seus superiores.

E por fim, a comparação das informações apuradas sobre a avaliação de desempenho e recompensa ao atingir as metas, foi a categoria de análise que apresentou menor média no peso atribuído pelos funcionários 4,25 e desvio padrão 1,89, o que leva a crer que os funcionários não percebem em sua totalidade a avaliação das metas e não concordam que há uma forma de recompensa quando as metas são cumpridas. Principalmente em relação a recompensa para o grupo como um todo. Por outro lado, os diretores afirmaram que é feita a avaliação das metas periodicamente em quase todos os setores e que a recompensa é dada de forma remuneratória, mais aos funcionários individualmente do que para o grupo como um todo.

5 CONCLUSÃO

O estudo de caso buscou descrever como o orçamento participativo define o comprometimento com as metas de uma empresa familiar de médio porte. Mais especificamente buscou avaliar a participação dos gestores e funcionários de subunidades na elaboração do orçamento e verificar o nível de comprometimento dos funcionários no estabelecimento e cumprimento das metas orçamentárias.

Foi realizado um levantamento de informações junto dos funcionários da empresa em estudo, a qual tem envolvimento com a elaboração do orçamento. E entrevistou-se alguns dos diretores da empresa em relação a participação dos funcionários com as metas e seu comprometimento.

Os resultados revelaram que a empresa apresenta uma forma de elaboração orçamentária participativa, que os funcionários se envolvem e se comprometem com as metas, há confiança dos funcionários com relação a tomada de decisão dos diretores, que buscam ser transparente em suas decisões, de acordo com o apresentado por Sholihin et al. (2011) em seus estudo que considera que o envolvimento dos gestores na elaboração do orçamento levam a uma maior confiança dos funcionários e a um maior comprometimento com as metas, principalmente se for percebido que há justiça no processo orçamentário. Contudo, a participação na elaboração do orçamento está limitada aos diretores, gerentes ou chefes de setores e aos funcionários com maior maturidade na empresa. A forma avaliação e de recompensa das metas é percebida de forma mais acanhada pelos funcionários, mas os diretores afirmam que é realizada a avaliação das metas periodicamente e que os resultados positivos são recompensados, o que vem ao encontro a teoria de fixação de metas de Locke e

Latham (1990), que a avaliação deve ser constante e a há um maior comprometimento com as metas quando é percebido a recompensa pelo envolvimento. Entretanto, foi possível verificar que ainda há que se avançar na forma de participação, comprometimento, avaliação e recompensa das metas orçamentárias pela empresa. Tanto os funcionários como os diretores demonstraram em suas respostas que a empresa pode avançar em relação a uma maior participação orçamentária. A ampliação da participação orçamentária é necessária, segundo Wetzel (2002) pois os trabalhadores percebem mais facilmente um senso de justiça, que aumenta o empenho dos envolvidos e conseqüente melhoram o desempenho.

O presente estudo de caso é limitado ao escopo da empresa em estudo o que estabelece a impossibilidade de comparação com outras empresas. Entretanto espera-se ter contribuído para a ampliação da discussão do tema e ao fomento a elaboração de novas pesquisas sobre orçamento no âmbito de empresas familiares no contexto brasileiro.

REFERÊNCIAS

- Ahrens, T., & Dent, J. F. (1998) *Accounting and organizations: Realizing the richness of field research. Journal of Management Accounting Research.*
- Almeida, D. M., & Lavarda, C. E. F. (2011, junho) Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. Anais do encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Vitória. ES. Brasil, 5.
- Church, B. K., Hannan, R. L., & Kuang, X. J. (2012) *Shared interest and honesty in budget reporting. Accounting, Organizations and Society, 37(3), 155-167.*
- Covaleski, M. A., Evans, J. H., Luft, J. L., & Shields, M. D. (2003). *Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration. Journal of Management Accounting Research, 15(1), 3-49.*
- Flamholtz, E. G. (1983). *Accounting, Budgeting and Control Systems in Their Organizational Context: Theoretical and Empirical Perspectives Accounting. Organizations and Society, 8(2-3) 153-174.*
- Frezatti, F. (2009). Orçamento empresarial. (5a ed.) São Paulo: Atlas.
- Friedrich, J. (2005 junho). Fluxo de Caixa – Sua importância e Aplicação nas Empresas. Revista Eletrônica de Contabilidade, 2(2). Recuperado de: <http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIIIn02/a07vIIIn02.pdf>.
- Hair Júnior, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005) Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman.
- Hansen, S. C., & Van Der Stede, W. A. (2004). *Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. Management Accounting Research. 15(4), 415-439.*
- Hartmann, F., & Slapničar, S. (2012). *Pay fairness and intrinsic motivation: the role of pay transparency. The International Journal of Human Resource Management. 23(20).*
- Hollenbeck, J. R., William, C. R., & Klein, H. J. (1989) *An empirical investigation of the antecedents of commitment to difficult goals. Journal of Applied Psychology. 74. 18-24.*
- Latham, G. P. & LOCKE, E. A. (1991) *Self-regulation through goal setting. Organizational Behavior And Human Decision Processes. 50. 212-247.*
- Lau, C. M., & Tan, S. L. C. (2006). *The effects of procedural fairness and interpersonal trust in working voltage in budgeting. Management Accounting Research. 17(2). 171-186.*
- Lima, J. P. C., Antunes, M. T. P., Mendonça Neto, O. R. & PELEIAS, I. R. (2012). Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. Revista de Contabilidade e Organizações, 6(14), 127-144.

Locke, E. A. (1968) *Toward a theory of task motivation and incentives*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990) *A theory of goal setting and task performance*. New Jersey: Prentice-Hall.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1991) *Self-Regulation through Goal Setting*. Englewood Cliffs, *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, v. 50, p. 212-247.

Magner, N., Welker, R. B., & Johnson, G. G. (1993) *Evidence of value-expressive participation effects in budgeting*. *Journal of Applied Business Research*, 9(2).

Otley, D. (1999) *Performance management: a framework for management control systems research*. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.

Santana, G. A. S., Mário, P. C., & Sediya M. Y. N. (2009) *Análise do orçamento sob uma abordagem teórica da perspectiva institucional*. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 1(3), 200-216.

Seaman, A. E., Landry, R., & WILLIAMS. J.J. (2000). *Budget-Related Behavior: Resolving A Portion Of The Performance Puzzle In The Management Accounting System*. *The Review Of Accounting Information Systems*, 4(1), 51-68.

Sebrae (2004). *Critérios e conceitos para classificação de empresas*. Recuperado de: <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>

Sholihin, M., Pike, R., Mangena, M., & LI, J. (2011). *Goal-setting participation and goal commitment: Examining the mediating roles of procedural fairness and interpersonal trust in a UK financial services organisation*. *the british accounting review*, 43(2), 135-146.

Silva, A. C., & Gonçalves, Rosana C. M. G. (2008). *Aplicação da abordagem contingencial na caracterização do uso do sistema de controle orçamentário: um estudo multicaso*. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 5(1), 163-184.

Wentzel, K. (2002) *The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting*. *Behavioral Research in Accounting*, 14, 247-271.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. (2005) (3a ed.) São Paulo: Bookman.

Zeleny, M. (1982). *Multiple criteria decision making*. New York: McGraw-Hill.

Zenker, Rolf. (2010). *A influência da estratégia na folga orçamentária mediada pela incerteza: um estudo de caso em uma empresa familiar*. (Dissertação de mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil. Disponível: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/7814>>