

# **A INFLUÊNCIA DA PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA NA DEFINIÇÃO DAS METAS ORÇAMENTÁRIAS EM UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL**

**SUELI VIVIANI SANT'ANA**

Universidade Regional de Blumenau - FURB  
ssantana@furb.br

**LEOSSANIA MANFROI**

FURB  
leossania@uceff.edu.br

**LUCIANE DAGOSTINI**

Fundação Universidade Regional de Blumenau  
luciane.d@ibest.com.br

**CARLOS EDUARDO FACIN LAVARDA**

Universidade Regional de Blumenau  
clavarda@furb.br

# A INFLUÊNCIA DA PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA NA DEFINIÇÃO DAS METAS ORÇAMENTÁRIAS EM UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

## 1 INTRODUÇÃO

A participação dos subordinados na construção do orçamento é um dos temas mais pesquisados na literatura sobre gestão. Os resultados dos estudos sobre os efeitos da participação orçamentária no desempenho dos subordinados no trabalho têm se mostrado significativos (CHONG; JOHNSON, 2007).

A participação orçamentária gera efeitos na tomada de decisão nas organizações, sendo que o grau de envolvimento dos gestores com o orçamento apresenta influência com o nível da meta orçamentária (SHOLIHIN et. al., 2011). Ainda, para os autores a literatura existente aponta que a participação orçamentária tem consequências comportamentais positivas resultantes de uma maior clareza quanto aos objetivos, relevância percebida, troca de informações e confiança no superior.

Para uma melhor compreensão da participação dos subordinados na construção do orçamento, três aspectos merecem ainda mais investigação: o nível da meta orçamentária, a aceitação da meta orçamentária e o compromisso com a meta orçamentária (CHONG; JOHNSON, 2007).

De acordo com Locke et. al. (1981) e Wier (1993) o nível da meta orçamentária tem influência sobre o comprometimento e o desempenho dos subordinados no trabalho. Leifer e McGannon (1986) observaram que a aceitação da meta e o compromisso são situações distintas e, portanto devem ser observadas separadamente. Shields e Shields (1998) sugeriram como futuras pesquisas a relação da participação orçamentária com outras variáveis, como a aceitação da meta.

Diante deste contexto, apresenta-se a questão de pesquisa: Como a participação orçamentária influencia a definição das metas orçamentárias de uma cooperativa agroindustrial? O objetivo do estudo é verificar a influência da participação orçamentária na definição das metas orçamentárias em uma cooperativa, quanto ao nível, aceitação e compromisso.

O estudo justifica-se pela necessidade de compreender a participação orçamentária em cooperativas. De acordo com Cook (1994), o objetivo principal da cooperativa é aumentar o bem estar do seu quadro de membros e depende dos objetivos individuais de cada membro ou sócio. Muitas vezes, as cooperativas são confundidas com organizações sem fins lucrativos, esquecendo-se do fato de que os resultados são uma condição necessária para se aumentar o bem-estar dos associados (LAZZARINI; BIALOSKORSKI NETO; CHADDAD, 1999).

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção abordam-se os assuntos pertinentes ao tema, como a teoria do processamento da informação e da fixação da meta, a relação entre participação orçamentária e o nível, a aceitação e o compromisso com a meta orçamentária.

### 2.1 Teoria do processamento da informação e a teoria da fixação da meta

A teoria do processamento da informação, segundo Mota et al. (2000, p. 2), “propõe que os seres humanos possuam um arcabouço inato que permita que a informação extraída do meio ambiente seja processada internamente para a resolução de problemas”. A teoria do processamento da informação teve sua origem dos inúmeros estudos que investigaram, de forma detalhada, o processo cognitivo que envolve a resolução de problemas (NEWELL; SIMON, 1972; HUNT, 1980; STERNBERG, 2000).

A pesquisa de Santos (2009) estudou 43 gerentes de empresas de grande porte considerados muito competentes e, portanto, de alto desempenho na área da gerência, com base na teoria do processamento da informação os resultados. Mostram que esses gerentes possuem condições de coletar dados, avaliá-los e estabelecer *rankings* de maneira adequada; possuem condições de ser objetivos e precisos na avaliação dos problemas, o que lhes favorece o processamento das informações e possibilita a interpretação do mundo ao seu redor a partir de um modo de processamento, ou um estilo cognitivo, próprio e característico de solucionar problemas.

A teoria da fixação de metas, como descrevem Nascimento, Ribeiro e Junqueira (2008, p.5), “estuda como o desenho do sistema de metas de uma organização pode impactar positivamente na motivação de pessoas, afetando os resultados organizacionais.” Os estudos realizados demonstraram que quanto mais elevadas forem as metas, maior será o desempenho para a realização das tarefas e quando existe o compromisso com o alcance das metas, as pessoas demonstram maior interesse e esforço para cumprimento da meta (LOCKE; LATHAM, 2006).

Quanto à fixação de metas, estas são utilizadas pelas organizações de forma que venham a melhorar o desempenho (MINER, 2005). Quando as organizações determinam metas elevadas, estas se tornam motivadoras, pois elas exigem maior esforço para serem alcançadas. O sentimento de sucesso aliado ao crescimento é uma revelação das pessoas que trabalham numa organização que tem metas, desta forma enfrentam os desafios para alcançar os objetivos que consideram significativos e importantes (LOCKE; LATHAM, 2006).

## **2.2 Relação entre participação orçamentária e o nível, a aceitação e o compromisso com a meta orçamentária.**

A teoria da fixação da meta aponta que a participação dos subordinados na definição das metas orçamentárias pode influenciar no nível da meta orçamentária e na motivação dos subordinados em cumpri-la (LOCKE, 1968; LOCKE et al., 1981; LOCKE; LATHAM, 1990; MURRAY, 1990; CHONG; LEUNG, 2003). A fixação de metas difíceis de serem atingidas leva a um maior desempenho por parte dos subordinados do que metas leves ou moderadas (MURRAY, 1990; LOCKE; LATHAM, 1990).

Os mecanismos pelos quais as metas difíceis levam a um maior desempenho estão centrados em torno de três elementos de motivação: a intensidade do esforço, a duração ou tempo, e maior direção (LOCKE; LATHAM, 1990). Estes três elementos de estabelecimento de metas são motivacionais, porque exige dos indivíduos ações que envolvem metas difíceis de atingir (CHONG; JOHNSON, 2007).

A participação dos subordinados na construção do orçamento e no processo de definição das metas está positivamente associada com o nível da meta orçamentária (LATHAM et al., 1978; KENIS, 1979; KREN; LIAO, 1988; MURRAY, 1990; WIER, 1993); CHONG; JOHNSON, 2007). Os subordinados podem ser motivados a divulgar informações durante o processo de participação que resulta na definição do nível mais difícil da meta orçamentária (KREN; LIAO 1988).

Para Murray (1990) a participação orçamentária pode resultar no aumento do nível da meta orçamentária. Ainda para Wier (1993) a participação orçamentária está positivamente associada ao nível da meta orçamentária. Diante do exposto apresenta-se o primeiro pressuposto do estudo: *Existe uma relação direta entre a participação orçamentária e o maior nível da meta orçamentária.*

A aceitação da meta orçamentária tem relação com a vontade de um indivíduo em aceitar o nível da meta orçamentária. Pressupõe-se que indivíduos que participam da construção do orçamento são menos resistentes as mudanças e aceitam mais facilmente as decisões orçamentárias (NAYLOR; ILGEN, 1984; LEIFER; MCGANNON, 1986; RENN et

al., 1999). De acordo com Shields e Shields (1998) a participação orçamentária aumenta a confiança, o senso de controle, e o envolvimento do indivíduo para com a organização.

Estudos anteriores (MURRAY, 1990; SHIELDS; SHIELDS, 1998; CHONG; CHONG, 2002) apontam que os subordinados que participam na definição do orçamento são mais propensos em aceitar as metas orçamentárias do que subordinados que não estão autorizados a participar no processo de definição do orçamento, desta forma apresenta-se o segundo pressuposto do estudo: *Existe uma relação direta entre a participação orçamentária e a aceitação da meta orçamentária.*

A participação orçamentária é percebida como uma ferramenta motivacional e que contribui com a aceitação dos objetivos do orçamento pelos subordinados. Os objetivos orçamentários são mais bem aceitos pelos subordinados quando estes tem voz em defini-los (LOCKE; LATHAM, 1990; RENN, 1998). A participação orçamentária aumenta a percepção de envolvimento no estabelecimento de metas. Os estudos de Patchen (1965); Locke (1968); Morris e Steers (1980); Welsch e LaVan (1981); Zahra (1984); Erez et. al. (1985); Erez e Arad (1986); Decotiis e Summers (1987) e Boshof e Mels (1995); Chong e Johnson (2007) apoiaram a associação positiva entre a participação orçamentária e o compromisso com a meta orçamentária.

De acordo com os estudos de Nouri e Parker (1998) a participação orçamentária aumenta o desempenho do trabalho diretamente, por meio do comprometimento com a organização. As discussões precedentes demonstraram que a participação orçamentária contribui com o compromisso por parte dos subordinados no cumprimento da meta orçamentária, assim apresenta-se o terceiro pressuposto: *Existe uma relação direta entre a participação orçamentária e o compromisso com a meta orçamentária.*

### 2.3 Estudos Correlatos

Kennis (1979) examinou alguns efeitos das características de metas orçamentárias como: participação, clareza, *feedback*, avaliação e dificuldade no trabalho relacionados com as atitudes (satisfação, envolvimento com o trabalho, a tensão no trabalho); verificou também a relação do orçamento com atitudes como a motivação e ainda aplicou uma auto-avaliação de desempenho para 169 gerentes responsáveis pelo orçamento. Os resultados mostraram que clareza nas atitudes dos gestores tem efeitos positivos e significativos com a participação orçamentária. Participação, clareza e objetividade demonstraram ter influência significativa no desempenho orçamentário dos gestores.

Kren (1992) examinou a percepção das informações relevantes, entre as variáveis do orçamento participativo e o desempenho individual dos gerentes. Concluíram que as informações pertinentes ao trabalho facilitam a tarefa relacionada à tomada de decisão. Os resultados deste estudo apontam que a participação afeta o desempenho, não diretamente, mas através informações relevantes pertinentes ao trabalho.

Renn (1998) examinou a relação da participação com o desempenho como medida de aceitação e as percepções de justiça processual. Baseando-se no estabelecimento de metas e na teoria da justiça processual, desenvolveu um modelo de aceitação do objetivo relacionando com as percepções de justiça processual. Os resultados indicaram que a participação não foi diretamente associada com o desempenho da tarefa, mas sim indiretamente e de forma positiva relacionado com o desempenho da tarefa através da aceitação do objetivo.

Nouri e Parker (1998) explorou as ligações entre a participação orçamentária e o desempenho no trabalho. Verificou que a participação orçamentária afeta o desempenho através de duas variáveis intermediárias: adequação do orçamento e o comprometimento organizacional. O resultados mostraram que, se os funcionários acreditam na organização, a adequação do orçamento aumenta a ligação entre o funcionário e organização, do mesmo

modo a participação leva à adequação do orçamento e aumenta o desempenho do trabalho diretamente, e indiretamente através do comprometimento organizacional.

Chong e Johnson (2007) estudaram o nível, a aceitação e o compromisso com a meta do orçamento participativo. As respostas de 135 gerentes de empresas, obtidas por meio de um questionário foram analisadas usando um modelo de equações estruturais. Os resultados mostraram que o efeito cognitivo da participação orçamentária permite os subordinados de recolher, trocar e compartilhar informações relevantes para a tarefa, bem como que a fixação de uma meta orçamentária difícil, aumenta o nível, a aceitação e compromisso com o desempenho do trabalho.

### 3 METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se como pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, realizada por meio de um estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial do sul do Brasil e será denominada neste estudo como empresa “COOPER”. A escolha da empresa estudada pautou-se na sua importância para a economia regional, nacional (EXAME, 2012) e acessibilidade às informações necessárias. O estudo de caso, de acordo com Yin (2005), é utilizado para promover a busca de conhecimento dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo. Para a realização da pesquisa utilizou-se um protocolo de estudo e este representa um roteiro ao pesquisador, abrangendo os procedimentos e regras a serem seguidas na formulação e utilização do instrumento de pesquisa, trazendo maior confiabilidade na coleta dos dados em estudos de caso (YIN, 2005).

Como técnica de coleta de dados utilizou-se a entrevista semiestruturada e um questionário estruturado. As questões foram elaboradas com base nos estudos de Chong e Johnson (2007), Kenis (1979), Kren (1992), Nouri e Parker (1998).

Primeiramente foi aplicado um questionário estruturado em categorias de análise, descrito no quadro 2, que utilizou a técnica de escalonamento, em que os respondentes atribuíram conceitos de 1 a 7 na Escala *Likert* (HAIR JR. et al., 2005), sendo 1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente. Os mesmos foram aplicados aos gerentes de nível médio que participam da elaboração do orçamento na empresa; obtiveram-se nove questionários respondidos. Após foram realizadas entrevistas com três gerentes de nível superior. Os questionários foram aplicados nos meses de novembro e dezembro de 2012 e as entrevistas foram realizadas em outubro de 2012 e janeiro de 2013. Ambos seguiram o roteiro utilizado para a pesquisa, com o delineamento e formatação das questões propostas no questionário. As categorias de análise e a respectiva descrição com a indicação dos mecanismos analíticos estão descritas no Quadro 1.

**Quadro 1: Características da participação orçamentária**

Categorias de Análise	Mecanismo analítico	Fonte
Participação na Elaboração do Orçamento	Participação dos empregados: 1. Envolvimento em definir todas as partes do orçamento. 2. O orçamento não é definido até que o funcionário esteja satisfeito. 3. A opinião é um fator importante na definição do orçamento. 4. Alto grau de influência na determinação das metas do orçamento. 5. Pouca voz na formulação dos objetivos do orçamento (item reverso). 6. A definição das metas do orçamento está também sob o controle do funcionário.	Kenis (1979) Kren (1992)

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Mecanismo analítico</b>	<b>Fonte</b>
Nível da Meta Orçamentária	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificuldade em alcançar os objetivos orçamentais, porém eles parecem ser fáceis.</li> <li>2. Os objetivos orçamentários são muito difíceis de alcançar.</li> <li>3. É capaz de obter as informações estratégicas necessárias para avaliar alternativas para tomada de decisões importantes.</li> <li>4. Os objetivos orçamentários exigem um grande esforço para alcançá-los.</li> <li>5. É preciso um alto grau de habilidade para atingir plenamente os objetivos orçamentários.</li> <li>6. Definição das metas orçamentais da unidade: solta, apertada ou apertada, mas possível.</li> </ol>	Kenis (1979)
Aceitação da Meta Orçamentária	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O superior conversa sobre orçamentos, enquanto fala sobre a eficiência como um supervisor.</li> <li>2. Variações de orçamento na unidade tem sido mencionado durante a avaliação de desempenho.</li> <li>3. Variações de orçamento na organização tem sido mencionado pelos superiores como fatores de aumentos salariais.</li> <li>4. O superior o designou responsável pelos desvios orçamentais do departamento ou unidade.</li> </ol>	Kenis (1979)
Compromisso com a Meta Orçamentária	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disposição para colocar uma grande quantidade de esforço além do normalmente esperado pela organização.</li> <li>2. Fala desta organização para amigos como uma grande organização para se trabalhar.</li> <li>3. Aceitaria praticamente qualquer tipo de função e atribuição, a fim de continuar a trabalhar para esta organização.</li> <li>4. Os valores pessoais e os valores da organização são muito semelhantes.</li> <li>5. Orgulho em dizer aos outros que faz parte desta empresa.</li> <li>6. A organização transmite inspiração de forma que a melhorar o desempenho no trabalho.</li> <li>7. Felicidade por ter escolhido esta organização para trabalhar</li> <li>8. Esta organização é a melhor de todos os possíveis locais para qual desejaria trabalhar.</li> <li>9. Eu realmente me importo sobre o destino da organização.</li> </ol>	Nouri e Parker (1998)

Fonte: Adaptações de Kenis (1979), Kren (1992), Nouri e Parker (1998).

Na sequência apresenta-se o roteiro direcionador do estudo elaborado para a condução desta pesquisa. Segundo Lima et. al. (2012) pode-se construir um roteiro do protocolo de pesquisa a partir de um conjunto de atividades e procedimentos a serem adotados no estudo.

**Quadro 2: Protocolo de estudo de caso**

<b>ROTEIRO DIRECIONADOR</b>	<b>DESCRIÇÃO DA REALIZAÇÃO</b>
Revisão dos principais artigos e publicações sobre o assunto abordado na pesquisa.	Apresentados no item 2, Referencial Teórico.
Definição da unidade caso.	Foi selecionada a Cooperativa denominada no estudo de COOPER.
Obtenção da autorização formal da(s) empresa(s) objeto(s) de estudo para realização da pesquisa de campo.	Obtida formalmente junto a Presidência da Cooperativa
Desenvolvimento de uma matriz de amarração para garantir a realização dos objetivos da pesquisa.	Apresentados no Quadro 2, na metodologia do estudo.
Elaboração do plano de amostragem. Sujeitos da pesquisa	Realizou-se entrevista com três gestores estratégicos e foi aplicado questionário com 16 gerentes de nível médio.

<b>ROTEIRO DIRECIONADOR</b>	<b>DESCRIÇÃO DA REALIZAÇÃO</b>
Estabelecimento dos instrumentos de coleta de dados.	Entrevistas e questionários.
Delineamento do roteiro de entrevista e formatação das questões propostas no questionário.	Roteiro de entrevista é semiestruturado e os questionários são compostos por perguntas fechadas em escala de sete pontos.
Avaliação, análise, interpretação e discussão dos resultados (triangulação).	Apresentados no item 4 (resultados e discussões).
Revisão do relatório pelos entrevistados.	Realizado no decorrer do estudo
Elaboração do relatório final.	O artigo como um todo é considerado o relatório final.

Fonte: Adaptado de Lima et. al. (2012)

Para a realização das entrevistas foi utilizado um roteiro semi-estruturado composto por questões abertas no intuito de verificar a influência da participação orçamentária na definição das metas orçamentárias, de acordo com as categorias analíticas dos estudos de Kenis (1979), Kren (1992), Nouri e Parker (1998).

Com base no roteiro direcionador para a realização da coleta de dados, procedeu-se à análise dos resultados. Os dados foram interpretados confrontando-o com estudos anteriores que enfatizam a participação orçamentária e a influência desta na definição das metas orçamentárias. Assim, na próxima seção exploram-se as respostas obtidas durante a entrevista com os gerentes de nível superior e a aplicação dos questionários aos gerentes de nível médio que participam do processo de elaboração das metas orçamentárias.

#### **4 ANÁLISE DOS DADOS**

Nesta seção, revelam-se os resultados do estudo com o intuito de responder o objetivo desta pesquisa, que é de verificar a influência da participação orçamentária na definição das metas orçamentárias em uma cooperativa agroindustrial. Os resultados são apresentados em tabelas e quadros, e evidencia-se a análise de cada categoria analisada, a fim de verificar pontualmente a percepção sobre cada item questionado.

##### **4.1 Caracterização da empresa estudada e dos respondentes**

A empresa estudada é uma Sociedade Cooperativa, localizada no sudoeste do Paraná, atuando no ramo agrícola e agroindustrial há mais de 40 anos. Os gerentes de nível superior que participaram da pesquisa possuem a função de Gerente de Divisão Operacional, Gerente Administrativo Financeiro e Assessoria de Informação Estratégica, e todos possuem mais de 20 anos de atuação na empresa. Os gerentes de nível médio atuam como Gerentes de Entrepósitos, que são as 21 unidades da COOPER. Todos, os nove respondentes, atuam como gerentes de duas ou mais unidades. Quanto aos respondentes dos dozes que participaram da pesquisa, dez são do sexo masculino (83,3%) e duas são mulheres (16,7%), todos tem ensino superior.

##### **4.2 Percepção sobre a participação na elaboração do orçamento**

Esta seção apresenta a percepção dos gerentes de nível médio, obtida por meio do questionário, bem como a posição dos três gerentes de nível superior da empresa obtida por meio das entrevistas. Os principais destaques obtidos nas entrevistas foram sintetizados no Quadro 3 e a participação dos gerentes de nível médio na elaboração do orçamento é apresentada na Tabela 1.

**Tabela 1 - Participação na elaboração do orçamento na percepção dos gerentes de nível médio**

Participação na Elaboração do orçamento	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	Média
1. Envolvimento em definir todas as partes do orçamento.	6	7	5	7	6	7	6	6	6	6,22
2. O orçamento não é definido até que o funcionário esteja satisfeito.	6	5	1	6	6	4	5	2	5	4,44
3. A opinião é um fator importante na definição do orçamento.	6	7	6	7	7	6	5	6	5	6,11
4. Alto grau de influência na determinação das metas do orçamento.	5	7	6	6	7	4	6	6	6	5,89
5. Pouca influência na formulação dos objetivos do orçamento (item reverso).	6	5	6	2	4	1	1	2	4	3,44
6. A definição das metas do orçamento está também sob o controle do funcionário.	5	6	6	6	5	6	4	2	6	5,11

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando a participação na elaboração do orçamento, a análise demonstra que em média as respostas dos gerentes de nível médio atingiram o valor de 5,22, sendo que a questão 5 foi a que apresentou o menor resultado. No entanto, percebe-se na questão reversa (item 4) um resultado de 5,89, o que indica uma influência por parte destes gerentes na determinação das metas do orçamento. Verifica-se que há o envolvimento destes gerentes na definição do orçamento, conforme a questão 1.

A média é de 6,22, sendo o maior valor desta categoria, correspondente a 89%. Também se percebe a validação no que diz respeito à importância da opinião na definição do orçamento, tendo esta questão, a segunda maior média. O gerente (R2) apresentou as respostas com os maiores valores, média de 6,22, enquanto que o gerente (R8) apresentou uma média de 4,00, indicando desta forma uma variação entre as respostas dos gerentes. A seguir se apresenta os principais aspectos sobre a participação na elaboração do orçamento na opinião dos três gerentes de nível superior.

**Quadro 3: Participação na elaboração do orçamento na percepção dos gerentes de nível superior**

Cargo	Síntese das Entrevistas
Gerente de Divisão Operacional	A influência na determinação das metas vincula-se aos participantes do Comitê da unidade e do Comitê Central. Para a elaboração do orçamento de 2013, “pretende-se incentivar o envolvimento de todos os colaboradores” das áreas administrativa e financeira das unidades. As metas são estipuladas em forma de desafio, mas sempre dentro de parâmetros possíveis. Atingir resulta em participação no Plano de Lucros e Resultados de acordo com o desempenho da unidade.
Gerente Administrativo Financeiro	Considera-se a opinião dos funcionários, cada departamento deve opinar e participar com dados de seu setor. Sempre que as pessoas têm participação na definição das metas, a probabilidade de se alcançar o resultado é maior. Há influência dos empregados na determinação das metas, se não participarem na definição, provavelmente não se chegaria ao estabelecido.
Assessoria de Informação Estratégica	A opinião dos cooperados é levada em consideração para elaborar o orçamento. Os empregados influenciam na determinação das metas,

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se pelo relato dos gerentes de nível superior que a opinião dos funcionários é levada em consideração para elaboração do orçamento. Revelam que os funcionários que tem participação na definição das metas tendem a alcançar um resultado melhor e confirmam a influência participativa dos funcionários na determinação das metas. Estas constatações

corroboram o estudo de Kennis (1979) e Renn (1998) que denotam que as características da participação apresentam influência significativa na elaboração do orçamento da empresa.

#### 4.4 Percepção sobre o nível das metas orçamentárias

Esta seção apresenta a opinião dos gerentes de nível médio sobre o nível da meta orçamentária obtida por meio da aplicação de questionário e também mostra a posição dos três gerentes de nível superior obtida por meio de entrevistas. Os achados das entrevistas e do questionário se relata na Tabela 2 e Quadro 4 respectivamente.

**Tabela 2: Participação no nível da meta orçamentária na percepção dos gerentes de nível médio**

Nível da Meta Orçamentária	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	Média
1. Dificuldade em alcançar os objetivos orçamentários, porém eles parecem ser fáceis.	6	3	4	6	5	5	5	2	4	4,44
2. Os objetivos orçamentários são muito difíceis de alcançar.	5	6	4	6	2	3	3	5	7	4,56
3. É capaz de obter as informações estratégicas necessárias para avaliar alternativas para tomada de decisões importantes.	5	6	5	7	6	3	6	6	5	5,44
4. Os objetivos orçamentários exigem um grande esforço para alcançá-los.	7	7	6	6	5	4	6	5	7	5,89
5. É preciso um alto grau de habilidade para atingir plenamente os objetivos orçamentários.	5	7	5	7	7	6	6	7	6	6,22
6. Definição das metas orçamentária da unidade: solta, apertada ou apertada, mas possível.	6	3	5	6	4	5	5	2	6	4,67

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise desta categoria, fica evidenciada uma concordância no que diz respeito à necessidade de alto grau de habilidade para atingir os objetivos orçamentários. Na questão sobre a dificuldade em alcançar os objetivos orçamentários constatou-se que os respondentes mostram-se mais seguros, pontuando esta questão com a menor média.

O estudo de Kenis (1979) constatou que quando o nível da meta for alto, encontrou-se uma dificuldade em relação ao desempenho dos gestores, o que se confirma de forma parcial nesta categoria analisada, onde se verifica que 65% dos respondentes relatam que os objetivos orçamentários são muito difíceis de alcançar em relação ao nível da meta. Do mesmo modo, as revelações desta categoria permitem a confirmação dos achados de Murray (1990). De acordo com a questão 3, 77% dos respondentes confirmam que são capazes de obter as informações estratégicas necessárias para avaliar alternativas para tomada de decisões importantes.

**Quadro 4: Participação no nível da meta orçamentária na percepção dos gerentes de nível superior**

Cargo	Síntese das Entrevistas
Gerente de Divisão Operacional	Os fatores que interferem para o alcance das metas, entre outras, são: a eficácia dos colaboradores, clima e estratégia de comercialização definida pelo Comercial. Os objetivos para o alcance das metas dependem da equipe e do tamanho do desafio proposto. Para obter as informações estratégicas que permitem a tomada decisão, tem-se a experiência, conhecimento dos negócios, instalações de cada unidade, informações contábeis e comparativos com anos anteriores, <i>market Share</i> de cada unidade, etc. O orçamento deve gerar um desafio e, portanto, deve demandar grande esforço para atingi-lo. As metas são definidas por cada unidade que faz seu orçamento e, depois, o

	Comitê Central ratifica ou faz as correções que achar necessário. A base sempre é o ano anterior.
Gerente Administrativo Financeiro	Fatores como o envolvimento da equipe, divulgação do andamento das metas, comunicação e o mais importante, você acreditar e passar essa confiança para a equipe. Para que possamos alcançar os objetivos, temos que ter um referencial numérico, com isso não é difícil de chegar ao resultado desejado. Para obter as informações estratégicas para a tomada de decisões e elaboração de planos estratégicos, julga-se que se tem com os anos de experiências, ou seja, (CHA) conhecimento, habilidade e atitudes. Todo e qualquer objetivo proposto exige um esforço individual ou coletivo. Deve-se ter habilidade para driblar os inconvenientes no caminho do objetivo a ser alcançado. A definição das metas geralmente é com base em outras já alcançadas.
Assessoria de Informação Estratégica	Dificuldades como concorrência e efeitos climáticos. Quanto aos objetivos, todos são possíveis de serem alcançados. As informações estratégicas são obtidas com base em dados da Cooperativa, do mercado, da concorrência, das tendências. Para alcançar os objetivos, exige esforço. É necessário habilidade. A definição das metas é feita por cada unidade, então a direção avalia se está de acordo com a expectativa de crescimento, caso contrário, devem revisar a meta.

Fonte: Dados da pesquisa

Os gestores relatam que há dificuldades para alcançar as metas orçamentárias, que estão relacionadas à eficácia dos colaboradores, concorrência e ainda aos efeitos climáticos. Mencionam que todos os objetivos são possíveis de serem alcançados, mas dependem da equipe e do tamanho do desafio proposto. Concordam que para terem acesso às informações estratégicas que permitem a tomada de decisão, a experiência profissional e o conhecimento dos negócios fazem a diferença. Fica confirmado nesta análise que os funcionários tem participação na definição das metas, confirmando desta forma os achados de Murray (1990) que revelou que a participação orçamentária pode resultar no aumento do nível da meta orçamentária.

#### 4.6 Percepções sobre a aceitação das metas orçamentárias

Aqui se abordam os aspectos sobre a aceitação das metas orçamentárias de acordo com a percepção dos gerentes de nível médio e dos gerentes de nível superior da empresa estudada. Os principais resultados das entrevistas constam no Quadro 5 e as respostas dos gerentes de nível médio são apresentadas na Tabela 3.

**Tabela 3: Aceitação das metas orçamentárias na percepção dos gerentes de nível médio**

Aceitação das metas orçamentárias	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	Média
1. O superior conversa sobre orçamentos, enquanto fala sobre a eficiência como um supervisor.	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4,22
2. Variação de orçamento na unidade tem sido mencionada durante a avaliação de desempenho.	2	4	2	5	4	3	4	4	5	3,67
3. Variações de orçamento na organização têm sido mencionadas pelos superiores como fatores de aumentos salariais.	4	3	1	5	5	3	4	2	4	3,44
4. O superior o designou responsável pelos desvios orçamentais do departamento ou unidade.	4	4	1	4	5	3	3	3	4	3,44

Fonte: Dados da pesquisa

Esta categoria analisada apresentou uma média geral de 3,69. Dos respondentes, apenas 60% concordaram que o superior tem um diálogo sobre orçamentos, enquanto fala sobre a eficiência. As demais questões, 2, 3 e 4 apresentaram uma nota relativamente baixa, observando-se que houve praticamente um consenso nas respostas, resultando em 52%, 49% e 49% respectivamente em relação ao total de respondentes.

**Quadro 5: Aceitação das metas orçamentárias na percepção dos gerentes de nível superior**

Síntese das Entrevistas	
Gerente de Divisão Operacional	Quando se fala em orçamento, fica claro que devemos buscar realizar aquilo que orçamos e o orçamento deve objetivar viabilizar o melhor resultado possível para a empresa. As variações de orçamento quando negativas devem ser justificadas. As variações de orçamento não são mencionadas como fatores de aumento salarial. Se for percebido algum desvio, se o gestor for considerado incapaz de gerir uma unidade ele é substituído.
Gerente Administrativo Financeiro	A fala sobre orçamento deve ter clareza e transparência, com objetivos claros de onde queremos chegar. As variações de orçamento são mencionadas durante a avaliação de desempenho, analisando o orçado e o realizado, adequando quando for necessário. Quando se alcança as metas ou objetivos todos ganharão ou em forma de participação nos lucros ou em forma de aumento salarial. Por isso quando se coloca uma meta já mencionamos qual o ganho ao ser obtido. Se for percebido algum desvio orçamentário, se procede com análise..
Assessoria de Informação Estratégica	É atingir as metas, quando não ocorre nenhum fator adverso. Até o ano de 2012 não estavam sendo levadas em conta, a partir de 2013 serão consideradas as variações de orçamento. Se for percebido algum desvio orçamentário é identificado à causa e a justificativa pelas variações.

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a síntese apresentada para esta categoria, verifica-se que os gestores procuram deixar claro que quando falam em orçamento com os funcionários, devem buscar realizar aquilo que orçaram e este deve focar o melhor resultado possível para a empresa. As variações de orçamento não são mencionadas como fatores de aumento salarial, mas apontam que quando as metas são atingidas, todos recebem uma participação nos lucros ou até em forma de aumento salarial.

Por outro lado, se for percebido algum desvio, o caso é analisado podendo o responsável até ser substituído. Shields e Shields (1998) constataram um aumento da confiança dos trabalhadores quando participam do processo de elaboração do orçamento, tal achado fica confirmado com a investigação desta pesquisa. Verificam-se semelhanças nos relatos dos gerentes de nível superior com as respostas apontadas no questionário.

Observam-se evidências similares em estudos relacionados (NAYLOR e ILGEN, 1984; LEIFER e MCGANNON, 1986; RENN et. al., 1999) quanto à aceitação da meta orçamentária quando os funcionários participam no processo de elaboração do orçamento. Os autores consideraram a confiança e o envolvimento itens favoráveis para a aceitação da meta orçamentária.

#### 4.8 Percepções sobre o compromisso com as metas orçamentárias

Esta seção apresenta a percepção dos gerentes de nível médio obtida por meio do questionário e a percepção dos três gerentes de nível superior obtida por meio das entrevistas. A síntese das entrevistas consta no Quadro 6 para uma melhor análise, e o compromisso com a meta orçamentária na percepção dos gerentes de nível médio fica apresentada na Tabela 4.

**Tabela 4: Compromisso com a meta orçamentária na percepção dos gerentes de nível médio**

Compromisso com a meta orçamentária	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	Média
1. Disposição para colocar uma grande quantidade de esforço além do normalmente esperado pela organização.	4	7	7	7	6	5	6	7	7	6,22

Compromisso com a meta orçamentária	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	Média
2. Fala desta organização para amigos como uma grande organização para se trabalhar.	6	7	7	7	7	7	7	7	4	6,56
3. Aceitaria praticamente qualquer tipo de função e atribuição, a fim de continuar a trabalhar para esta organização.	4	6	6	6	7	7	3	6	4	5,44
4. Os valores pessoais e os valores da organização são muito semelhantes.	4	5	3	5	6	7	6	7	7	5,56
5. Orgulho em dizer aos outros que faz parte desta empresa.	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6,89
6. A organização transmite inspiração de forma que a melhorar o desempenho no trabalho.	6	7	2	5	6	7	6	6	6	5,67
7. Felicidade por ter escolhido esta organização para trabalhar	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6,78
8. Esta organização é a melhor de todos os possíveis locais para qual desejaria trabalhar.	6	6	6	5	7	6	7	6	5	6,00
9. Eu realmente me importo sobre o destino da organização.	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6,89

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados para a categoria de análise referente ao compromisso com as metas orçamentárias, descritos na tabela 4, revelam que a menor nota foi atribuída para a questão 3, notando-se desta forma uma pequena resistência por parte dos respondentes em aceitar qualquer tipo de função e atribuição para continuar a trabalhar na organização. Do mesmo modo, na questão 4, a segunda menor média, aponta que não há um consenso na opinião sobre a semelhança entre valores pessoais e organizacionais. Na questão 6, percebeu-se que 81% dos respondentes sentem-se inspirados pela organização de modo a melhorar seu desempenho. As demais questões apontaram uma média muito próxima, revelando que mais de 89% dos respondentes confirmam o compromisso com meta orçamentária da organização, conforme as médias apresentadas nas questões 1, 2, 5, 7, 8 e 9.

Estas revelações confirmam investigações que constaram a associação positiva entre a participação orçamentária e o compromisso com a meta orçamentária: Patchen (1965); Locke (1968); Morris e Steers (1980); Welsch e LaVan (1981); Zahra (1984); Erez et. al. (1985); Erez e Arad (1986); Decotiis e Summers (1987) e Boshof e Mels (1995). Da forma, constata-se uma coerência com os achados de Nouri e Parker (1998) que revelaram o aumento o desempenho do trabalho diretamente, por meio do comprometimento com a organização.

#### Quadro 6: Compromisso com a meta orçamentária na percepção dos gerentes de nível superior

	Síntese das Entrevistas
Gerente de Divisão Operacional	<p>“Quero ajudar a empresa a crescer muito mais”. Tenho muito orgulho de trabalhar nesta empresa, falo sempre bem. Aceitaria mudança de função para continuar trabalhando para esta empresa.</p> <p>Meus valores pessoais são semelhantes aos da empresa.</p> <p>Tenho muito orgulho. “Deixei de ser bancário para aceitar um desafio aqui. Escolhi muito bem e a cada dia há algo que me motiva a continuar nesta organização”.</p> <p>Quanto a considerar que aqui é o melhor lugar para qual pudesse trabalhar, é difícil afirmar, porque existem muitas empresas onde pode ser bom também. Mas, “nos últimos 36 anos considerei e agora ainda considero esta, a melhor para mim”.</p>

	Importo-me muito com o destino desta organização.
Gerente Administrativo Financeiro	Tenho disposição para dedicar mais esforço sempre. Tenho orgulho de trabalhar nesta empresa, podemos trabalhar em equipe, opinar e somos ouvidos Sim, comento sempre bem. Sempre trabalhei para conseguir ter uma equipe, ensinando e preparando pessoas para assumir novos desafios, por isso fui promovido para uma gerencia de divisão. Sim, meus valores são semelhantes aos da organização. Tenho muito orgulho de fazer parte desta empresa. Considero esta cooperativa, uma das melhores cooperativas para se trabalhar, valoriza as pessoas. Importo-me com o destino desta empresa, sempre objetivando o sucesso das metas.
Assessoria de Informação Estratégica	Quanto a mudar de função, dependerá de qual função. Tenho o maior orgulho de contribuir com o desenvolvimento e crescimento da desta cooperativa.

Fonte: Dados da pesquisa

Constata-se aqui uma unanimidade dos gestores na satisfação e orgulho de trabalharem para esta empresa. Todos confirmam qualquer esforço adicional necessário, mencionam também como se importam com o destino da organização. Percebe-se, desta forma, alto compromisso com os objetivos propostos pela empresa. Assim, estes resultados confirmam o estudo de Nouri e Parker (1998) quando denotam que a participação orçamentária aumenta o desempenho do trabalho, por meio do comprometimento com a organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo verificar a influência da participação orçamentária na definição das metas orçamentárias em uma cooperativa. Para tal, realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, realizada por meio de um estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial. Os dados foram obtidos com a aplicação de uma entrevista semi-estruturada e um questionário estruturado em categorias de análise. As questões foram elaboradas com base nos estudos de Chong e Johnson (2007), Kenis (1979), Krenn (1992) e Nouri e Parker (1998). A aplicação da entrevista foi realizada com três gerentes de nível superior nos meses de outubro de 2012 e janeiro de 2013, e o questionário foi aplicado a nove gerentes de nível médio nos meses de novembro e dezembro de 2012. O intuito desta técnica foi de verificar como a participação orçamentária influencia na definição das metas orçamentárias de uma cooperativa.

Partindo-se de pressupostos de estudos de Chong e Johnson (2007), Kenis (1979), Krenn (1992) e Nouri e Parker (1998) procurou-se investigar a relação entre participação orçamentária e o nível, a aceitação e o compromisso com a meta orçamentária.

No primeiro pressuposto estudado, confirmou-se a existência de uma relação positiva entre a participação orçamentária e o nível da meta orçamentária. Há relatos da necessidade da experiência do profissional e habilidade para atingir os objetivos orçamentários propostos, no entanto no que diz respeito à definição das metas ficou demonstrado nas análises que a participação dos funcionários na elaboração do orçamento facilita o atendimento às metas orçamentárias. Os relatos de Kenis (1979) que apontaram a participação, clareza e objetividade como influências no desempenho orçamentário ficaram confirmados nas entrevistas aplicadas aos gerentes de nível superior desta cooperativa.

Quanto ao segundo pressuposto, se existe uma relação positiva entre a participação orçamentária e a aceitação da meta orçamentária, também houve uma confirmação nos resultados encontrados. Nesta categoria de aceitação das metas, percebeu-se que, como todos os funcionários ganharão em forma de participação nos resultados se as metas forem

alcançadas, a tendência na aceitação das metas é maior. Estes resultados corroboram os estudos de Argyris, 1952; Becker e Green, 1962; Murray, 1990; Shields e Shields, 1998; Chong e Chong, 2002 ao constatar que se os subordinados participam na elaboração do orçamento estarão mais propensos em aceitar as metas orçamentárias.

Da mesma forma, no terceiro pressuposto, confirmou-se a existência de uma relação positiva entre a participação orçamentária e o compromisso com a meta orçamentária. Assim como nos estudos de Nouri e Parker (1998), que constataram que a participação orçamentária aumenta o desempenho do trabalho diretamente, por meio do comprometimento com a organização, os resultados desta pesquisa também se confirmaram nesse sentido. Do mesmo modo, verificou-se quase que de forma consensual que os respondentes sentem-se inspirados pela organização de modo a melhorar seu desempenho. Percebeu-se desta forma, que há compromisso com a meta orçamentária.

Na última categoria investigada, o compromisso com as metas orçamentárias, verificou-se quase que um consenso nas respostas. Há certa resistência por parte dos respondentes em aceitarem qualquer tipo de função para continuar a trabalhar na organização, mas no restante dos itens notou-se um posicionamento muito positivo em relação à empresa. A grande maioria dos respondentes sente-se inspirados pela organização de modo a melhorar seu desempenho. As demais questões confirmaram o compromisso com a meta orçamentária. Nesse sentido os gerentes de nível superior também mostraram total satisfação, orgulho e compromisso com as metas e a organização.

Assim, conclui-se que a participação orçamentária influencia na definição das metas orçamentárias na empresa estudada e os resultados são semelhantes conforme observado no estudo de Chong e Johnson (2007), Kenis (1979), Krenn (1992), Nouri e Parker (1998). Os achados deste estudo, em vista de suas limitações, despertam interesse para a realização de novas pesquisas sobre participação orçamentária. Desta forma, recomenda-se ampliar a quantidade de empresas para fins comparativos dos resultados, inclusive de diferentes setores.

## REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C. The Impact of Budgets on People. **Controllership Foundation**, 1952.
- BECKER, S; GREEN, D. Budgeting and employee behaviour. **Journal of Business**, p. 392–402, out. 1962.
- BOSHOFF, C; MELS, G. A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality. **European Journal of Marketing**, p. 23-42, 1995.
- CHONG, V.K; CHONG, K. M. Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation modelling approach. **Behavioral Research in Accounting**, v. 14, p. 65–86, 2002.
- \_\_\_\_\_.; LEUNG, S. T. Testing a model of the motivational role of budgetary participation on job performance: A goal-setting theory analysis. **Asian Review of Accounting**, v.11, n. 1, p. 1–17, 2003.
- \_\_\_\_\_.; JOHNSON, D. M. Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. **Accounting and Business Research**, v. 37 p. 3-19, 2007.
- COOK, M. L. The Role of Management Behavior in Agricultural Cooperatives. **Journal of Agricultural Cooperatives**, v. 9, p. 1994.
- DECOTILS, T. A; SUMMERS, T. P. A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. **Human Relations**, p. 445-470, 1987.
- EDITORA ABRIL. **Revista Exame: melhores & maiores**. São Paulo, SP, 2012.
- EREZ, M.; KANFER, F. H. The role of acceptance in goal setting and task performance. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 454–463, 1983.

- EREZ, M.; EARLEY P.C.; HULIN, C.L. The impact of participation on goal acceptance and performance: A two-step model'. **Academy of Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 50–66, 1985.
- EREZ, M.; ARAD, R. Participative goal-setting: Social, motivational and cognitive factors. **Journal of Applied Psychology** 71(4): 591–597, 1986.
- HAIR JÚNIOR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. T.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HUNT, E. Intelligence as an information processing concept. **British Journal of Psychology**, v. 71, p. 449-474, 1980.
- KENIS, I. Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. **The Accounting Review**: p. 707–721, 1979.
- KREN, L.; LIAO, W. M. The role of accounting information in the control of organizations: A review of the evidence. **Journal of Accounting Literature**, v. 7, p. 280–309, 1988.
- KREN, L. Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. **The Accounting Review**, v. 67, n. 3, p. 511–52, 1992.
- LATHAM, G. P.; MITCHELL, T. R.; DOSSETT, D. L. The importance of participative goal-setting and anticipated rewards on goal difficulty and job performance. **Journal of Applied Psychology**, p.163–171, 1978.
- LAZZARINI, S. G.; BIALOSKORSKI NETO, S.; CHADDAD, F. R. Decisões financeiras em cooperativas: Fontes de ineficiência e possíveis soluções. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 6, n. 3, 1999.
- LEIFER, R.; MCGANNON, K. Goal acceptance and goal commitment: Their differential impact on goal setting theory. National Meeting of the Academy of Management, **Organizational Behaviour Division**, 1986.
- LIMA, J. P. C.; ANTUNES, M. T. P.; MENDONÇA NETO, O. R.; PELEIAS, I. R. Reflexões para a proposição de um esquema teórico para a aplicação do estudo de caso em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**. São Paulo. USP, v. 6, n. 14, p. 127-144, 2012.
- LOCKE, E. A. Toward a theory of task motivation and incentives. **Organizational Behaviour and Human Performance**, v. 3, p.157–189, 1968.
- \_\_\_\_\_. SHAW, K.N., SAARI, L.M., LATHAM, G.P. Goal-setting and task performance: **Psychological Bulletin**, p. 125–152, 1981.
- \_\_\_\_\_. LATHAM, G. P. **A Theory of Goal setting and Task Performance**. New York: Prentice Hall, 1990.
- \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. New Directions in Goal-Setting Theory. **Current Directions in Psychological Science**, v. 15, n. 5, p. 265-268, 2006.
- MINER, J. B. **Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership**. M. E. Sharpe, Armonk, New York, 2005.
- MOTA, M.; MOUSSATCHÈ, A.; CASTRO, C.; MOURA, M.; D'ANGELIS T. Erros de escrita no contexto: uma análise na abordagem do processamento da informação. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 13, n.1, p. 1-6, 2000.
- MORRIS, J. H; STEERS, R. M. Structural influences on organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, p. 50-57, 1980.
- MURRAY, D. The performance effects of participative budgeting: An integration of intervening and moderating variables. **Behavioral Research in Accounting**: p. 104–123, 1990.
- NAYLOR, J. C.; ILGEN, D. R. Goal-setting: A theoretical analysis of a motivational technology, in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds), **Research in Organizational Behavior**, v. 6, p. 95–140, 1984.

- NASCIMENTO, A. R.; RIBEIRO, D. C.; JUNQUEIRA, E. R. Estado da arte da abordagem comportamental da contabilidade gerencial: análise das pesquisas internacionais. *In: 8º CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE*, 2008, São Paulo. **Anais...** do 8º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo: Êxito, 2008.
- NEWELL, A.; SIMON, H.A. Human problem solving: Englewood Cliffs. **Prentice Hall**, 1972.
- NOURI, H; PARKER, R.J. The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. **Accounting Organizations and Society**, v. 23, p. 467–483, 1998.
- PATCHEN, M. Labormanagement consultation at TVA: Its impact on employees. **Administrative Science Quarterly**, p. 149-174, 1965.
- RENN, R.W. Participation's effect on task performance: Mediating roles of goal acceptance and procedural justice. **Journal of Business Research**, v.41, p.115, 1998.
- RENN, R. W.; SWIERCZ, P. M.; DANEHOVER, C.; ICENOGLE, M. L. Further examination of the measurement properties of Leifer. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 72, p. 107–113, 1999.
- SANTOS, S. C. G. **Avaliação da personalidade de gerentes de alto desempenho por meio do método de Rorschach**. 2009. 101 f. (Tese de Doutorado) – Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica, Porto Alegre (RS), 2009.
- SHIELDS, J. F.; SHIELDS, M. D. Antecedents of budgetary participation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n. 1, p. 49–76, 1998.
- SHOLIHIN, M.; PIKE, R.; MANGENA, M.; Li, J. 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**, v. 43, n. 2, p.135-146, 2011. doi:10.1016/j.bar.2011.02.003
- STERNBERG, R.J. **Psicologia cognitiva**. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- WIER, B. The effects of task relevant knowledge, goal level, goal commitment, and motivation on the participation- performance linkage: An empirical examination. **Unpublished PhD thesis**, Texas Tech University, 1993.
- WELSCH, H. P; LA VAN, H. Inter relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate. **Human Relations**, p. 1079-1089, 1981.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZAHRA, S. A. Antecedents and consequences of organizational commitment: An integrative approach. **Akron Business and Economic Review**, p. 26-32, 1984.
- ZYLBERSZTAJN, D.; Organizational challenges for farmers cooperatives. *In: Symposium of the International Agribusiness Management Association*. San Francisco, CA, 1993.