

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTABILIDADE GERENCIAL

NATHALIE VERGA BRUMATTI

**TRAÇOS DE PERSONALIDADE E SUA INFLUÊNCIA NO USO E NO  
DESEMPENHO DO ORÇAMENTO GERENCIAL:  
UM ESTUDO EM GRANDES EMPRESAS PARANAENSES**

MARINGÁ

2019

NATHALIE VERGA BRUMATTI

**TRAÇOS DE PERSONALIDADE E SUA INFLUÊNCIA NO USO E NO  
DESEMPENHO DO ORÇAMENTO GERENCIAL:  
UM ESTUDO EM GRANDES EMPRESAS PARANAENSES**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Mestrado – Área de Concentração: Contabilidade Gerencial, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Maringá.  
Orientador: Prof. Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho.

MARINGÁ

2019

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)  
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

B893t	<p>Brumatti, Nathalie Verga</p> <p>Traços de personalidade e sua influência no uso e no desempenho do orçamento gerencial : um estudo em grandes empresas paranaenses / Nathalie Verga Brumatti. -- Maringá, PR, 2019. 89 f.color., figs., tabs.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Contábeis, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2019.</p> <p>1. Contabilidade gerencial. 2. Gestor - Traços de personalidade. 3. Orçamento. 4. Sistema de controle gerencial. I. Camacho, Reinaldo Rodrigues, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. III. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDD 23.ed. 657.42</p>
-------	---

PROGRAMA DE  
PÓS-GRADUAÇÃO  
EM CIÊNCIAS  
CONTÁBEIS



Programa de Pós-Graduação em  
Ciências Contábeis - PCO  
Universidade Estadual de Maringá | UEM  
Av. Colombo, 5790, Bloco G-23, 1º andar  
Maringá/PR | CEP 81.000-900  
www.uem.br/pco  
44 3011 6325



## ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos vinte e dois dias do mês de agosto do ano de dois mil e dezanove, às nove horas, realizou-se nas dependências da Universidade Estadual de Maringá, a defesa pública da Dissertação de Mestrado, sob o título: “**Traços de Personalidade e sua Influência no Uso e no Desempenho do Orçamento Gerencial**”, de autoria de **Nathalie Verga Brumatti**, aluna do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Mestrado – Área de Concentração: Controladoria, linha de pesquisa: Contabilidade Gerencial.

Nome do membro da banca	Função	IES
Prof. Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho	Presidente	PCO/UEM
Prof. Dr. Maurício Reinert do Nascimento	Membro examinador	PCO/UEM
Profª Drª Rosimeire Pimentel Gonzaga	Membro examinador	Externo / UFES

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a candidata foi **APROVADA** pela Banca Examinadora, devendo, em um prazo máximo de **60 dias**, encaminhar à coordenação do programa, dois CDs contendo cada um arquivo em formato digital da dissertação completa, para serem distribuídos da seguinte forma: um na Secretaria do PCO e outro na Biblioteca Central da UEM, bem como os demais documentos exigidos para a expedição do Diploma. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo Coordenador do Programa e pelos membros da Banca Examinadora.

Maringá, 22 de agosto de 2019.

Prof. Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho  
(Presidente)

Prof. Dr. Maurício Reinert do Nascimento,  
(Membro examinador interno)

Profª Drª Rosimeire Pimentel Gonzaga  
(Membro examinador externo – UFES)

Profª Drª Simone Letícia Raimundini Sanches  
Coordenadora do Programa de Pós-  
Graduação em Ciências Contábeis

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer à Deus, a oportunidade de chegar ao fim desta jornada foi tão gratificante que me faltam palavras. A mesma jornada que me fortaleceu e me trouxe ensinamentos muito além dos acadêmicos.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Reinaldo R. Camacho, pela paciência infinita, pelas incontáveis chances, por todo conhecimento compartilhado, e por sempre estar ao meu lado em cada etapa, por mais difícil que fosse. Jamais me esquecerei, o senhor está diariamente em minhas orações.

A minha família, meus pais, meus irmãos, que não desistiram de mim quando eu mesma não via o que eles viam. Meu porto seguro. Onde posso recorrer quando não tenho mais recursos. Sou grata por ter um lugar que posso chamar de lar.

A família de Juliana e Wesley Shirabayashi, que me deram todo suporte em todo período dos créditos e a cada ida para Maringá. Obrigada pela estadia, os jantares, vinhos, cada passeio, e por me deixaram fazer parte da rotina de sua família que, para mim, é minha também.

Aos meus amigos, que são muitos e não quero magoar ninguém caso esqueça um nome. Alguns devo citar, Dayane Rufato, você não tem ideia do quanto sua companhia no momento mais difícil de minha vida me ajudou, Bianca Oshiro, você sempre será minha inspiração como mulher, saiba que neste título tem muito de você, jamais irei decepcioná-la. À Tais Alcalá Chaves e Betina Alves, vocês sempre serão minhas irmãs. Aos meus amigos “da cervejaria” Ronaldo e Karoline Omizolo, nossas noites divertidas foram meu refúgio diversas vezes. Vocês todos são essenciais e minha inspiração. Me fizeram aprender a dar valor aos laços que escolhemos ter. Não seria possível sem vocês. Obrigada por sempre perdoarem minha ausência nos últimos dois anos. Vocês são incríveis.

Ao meu namorado, Patrick Michel de Lima, sem você eu não estaria aqui, disso tenho plena convicção. Não tenho palavras para agradecer todas as noites que passamos em casa estudando ao invés das festas, de todos os dias onde você estava me dando força pra continuar quando eu só queria parar. Obrigada por acreditar em mim, e me fazer acreditar também. Se tenho orgulho de quem eu sou, é pelo que você me fez enxergar. Obrigada.

A minha equipe de trabalho e especialmente ao meu chefe e mentor, Waldinei Pereira Ricarth, você me ensina todos os dias sobre humildade, capacidade, evolução e liderança. Obrigada por também não desistir de mim e me dar todo o suporte. Sem isso jamais conseguiria.

Aos professores da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), que vibraram comigo a cada conquista e me receberam sempre muito bem em qualquer momento.

Por fim, gostaria de agradecer aos gestores do setor comercial das maiores empresas do Paraná por colaborarem com a pesquisa, e a todos os demais envolvidos que contribuíram direta ou indiretamente com a conclusão desta pesquisa.

*“Levante todos aqueles que estiverem caídos ao seu redor,  
você não sabe onde seus pés tropeçarão.”*

**Carlos Torres Pastorino**

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os traços de personalidade dos gestores e verificar se tais traços afetam o Uso do orçamento, e se o modo do uso pode interferir desempenho deste. Para que fosse possível atingir tal objetivo o público selecionado foram os gestores do setor comercial das maiores empresas paranaenses de 2018. O instrumento utilizado foi um questionário disponibilizados através da plataforma *online* “Online Pesquisa”, onde os gestores poderiam participar voluntariamente. O contato inicial se deu via telefone e então, ao aceitarem participar, foi enviado um *e-mail* com o link da pesquisa. Caracterizando a pesquisa como quantitativa, descritiva e de levantamento (*survey*), a amostra contou com 117 respondentes, numa população de 200. O método estatístico para validação da pesquisa foi a Modelagem de Equações Estruturais, aplicou-se estimadores de correção, método dos Mínimos Quadrados e Variância (WLSMV). Os resultados encontrados concluem que os gestores de modo geral tendem a ter como traço de personalidade a abertura para experiência e extroversão. O modo de uso do orçamento mais utilizado é o Uso Interativo. Quanto a relação de influência dos traços de personalidade na forma de uso, fica comprovada a influência do traço conscienciosidade ao uso diagnóstico. Quanto ao modo de uso interferir no desempenho do orçamento, fica observado que o uso diagnóstico influente neste. Quanto a influência dos traços no desempenho não ficou identificado tal relação.

**Palavras-chave:** Traços de Personalidade, Orçamento, Sistema de Controle Gerencial, Orçamento, Desempenho.

## ABSTRACT

This research aims to identify the personality traits of the managers and to verify if such traits affect the use of the budget, and if the mode of use can interfere with its performance. In order to achieve this goal, the selected public were the managers of the commercial sector of the largest companies in Paraná in 2018. The instrument used was a questionnaire made available through the online platform "Online Pesquisa", where managers could participate voluntarily. The initial contact was by phone and then, upon agreeing to participate, an email with the search link was sent. Characterizing the research as quantitative, descriptive and survey, the sample counted on 117 respondents, in a population of 200. The statistical method for validation of the research was the Modeling of Structural Equations, applied correction estimators, Minimums method Squares and Variance (WLSMV). The results found that managers generally tend to have as personality trait the openness to experience and extraversion. The most used budget is the Interactive Use mode. Regarding the relation of influence of the personality traits in the form of use, the influence of the conscientiousness trait to the diagnostic use is proved. As for the way of use interfere in the performance of the budget, it is observed that the diagnostic use influential in this. As for the influence of traits on performance, no such relationship was identified.

**Keywords:** Personality Traits, Budget, Management Control System, Budget, Performance.

## LISTA DE QUADROS

Quadro1. Relação entre hipóteses de teste e hipóteses teórico empíricas da pesquisa	43
Quadro 2. Constructos da Pesquisa	44
Quadro 3. Questões relacionadas as suas variáveis latentes enumeradas conforme <i>software</i>	56
Quadro 4. Resumo dos resultados encontrados	68

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1- Desenho de pesquisa	41
Figura 2 – Modelo de equações estruturais PLS proposto.	60

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Artefatos do SCG	24
Tabela 2- Sistemas de Simons	25
Tabela 3- Cinco Grande Fatores	34
Tabela 4- Traços associados aos Big Five	35
Tabela 5- Definição dos significados dos Big Five	35
Tabela 6- Relação entre as variáveis e tratamento estatístico dos dados	50
Tabela 7- Distribuição de respondentes por gênero	51
Tabela 8- Distribuição de respondentes por faixa etária	51
Tabela 9- Distribuição de respondentes por tempo de atuação na empresa	51
Tabela 10- Análise descritiva do traço “Abertura à Experiências” dos respondentes	52
Tabela 11- Análise descritiva do traço “amabilidade” dos respondentes.	52
Tabela 12- Análise descritiva do traço “extroversão” dos respondentes.	53
Tabela 13- Análise descritiva do traço “neuroticismo” dos respondentes	53
Tabela 14- Análise descritiva do traço “Realização” dos respondentes	54
Tabela 15- Médias das respostas relativas aos traços de personalidade	54
Tabela 16- Análise descritiva do modo do uso “diagnóstico” do orçamento	55
Tabela 17- Análise descritiva do modo do uso “interativo” do orçamento	55
Tabela 18- Análise descritiva do modo do uso “disfuncional” do orçamento.	55
Tabela 19 - Média das respostas relativas aos modos de uso do orçamento	56
Tabela 20 - Análise descritiva do desempenho percebido pelos respondentes	56
Tabela 21 – Cargas fatoriais dos itens de cada variável latente do instrumento proposto	61
Tabela 22 – Cargas fatoriais dos itens mantidos após exclusões, de cada variável latente do instrumento proposto	63
Tabela 23 - Indicadores de validade convergente para o modelo ajustado-	64
Tabela 24 – Validade discriminante do modelo ajustado-	65
Tabela 25 – Validade preditiva, coeficiente de determinação e tamanho do efeito do modelo ajustado	66
Tabela 26 – Indicador SRMR do modelo ajustado	66
Tabela 27 – Resultados dos testes t aplicados	66
Tabela 28 - Médias gerais das respostas ao questionário em escala likert	68

## LISTA DE ABREVIATURAS

SCG – SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL

CGF – CINCO GRANDES FATORES

BFI – *BIG FIVE INVENTORY*

DES – DESEMPENHO

USO\_DIAG - USO DIAGNÓSTICO

USO\_INT – USO INTERATIVO

USO\_DISF – USO DISFUNCIONAL

NEURO – NEUROTICISMO

EXTRO – EXTROVERSÃO

AMAB – AMABILIDADE

CONSC – CONSCIENCIOSIDADE

ABERT – ABERTURA A EXPERIENCIAS

SEM - *STRUCTURAL EQUATION MODELING*

PLS - *PARTIAL LEAST SQUARE*

AVE - *AVERAGE VARIANCE EXTRACTED*

CR - *COMPOSITE RELIABILITY*

AC - *ALFA DE CRONBACH*

SRMR - *STANDARDIZED ROOT MEAN SQUARE RESIDUAL*

MEE – MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

WLSMV – Mínimos Quadrados Ponderados Robustos pela Média e Variância

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
1.1	CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	17
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA	20
1.3	OBJETIVOS	20
1.3.1	Objetivo Geral	20
1.3.2	Objetivos Específicos	21
1.4	JUSTIFICATIVA	21
1.5	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	22
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>24</b>
2.1	SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL	24
2.1.1	O Modelo De Simons	25
2.2	ORÇAMENTO EMPRESARIAL	26
2.2.1	Design do Orçamento	27
2.2.2	Composição do Orçamento	28
2.3	TRAÇOS DE PERSONALIDADE	32
2.3.1	Os Cinco Grande Fatores ( <i>Big Five Factors</i> )	33
2.4	HIPÓTESES TEÓRICO EMPÍRICAS	37
2.4.1	Traços de Personalidade	37
2.4.2	Orçamento Empresarial	38
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS</b>	<b>41</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	41
3.1.1	Desenho da pesquisa e hipóteses de teste	42
3.1.2	Constructos e variáveis da pesquisa	45
3.2	QUANTO A COLETA DE DADOS	48
3.3	QUANTO AO INSTRUMENTO DE PESQUISA	48
3.4	QUANTO A AMOSTRAGEM	49
3.5	PRÉ-TESTE	50
3.6	QUANTO AO TRATAMENTO DE DADOS	50
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS</b>	<b>52</b>
4.1	ESTATÍSTICA DESCRITIVA	52
4.2	MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	58
4.2.1	Modelo de mensuração	62
4.2.2	Modelo estrutural	66

<b>4.3</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>68</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Discussão Do Teste Das Hipóteses.....</b>	<b>69</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>73</b>
<b>5.1</b>	<b>CONCLUSÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>73</b>
<b>5.2</b>	<b>LIMITAÇÃO APRESENTADA .....</b>	<b>74</b>
<b>5.3</b>	<b>SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....</b>	<b>75</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>76</b>
	<b>APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....</b>	<b>87</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas são constituídas de modo a atingir metas, que basicamente giram em torno de gerar lucros. De modo a conseguir a geração de lucros, são traçados alguns planos de ação para amparar todo o processo da empresa, que vão desde a operacionalização até sua gestão (Alves, 2010).

Buscando reduzir as consequências pelas mudanças internas e externas que as organizações têm enfrentado no cenário econômico globalizado, as empresas acabam identificando a necessidade do uso de ferramentas de controle para que possam permanecer competitivas (Felisbino, 2003). Elas precisam desenvolver estratégias de crescimento e inovação, tornando-as mais flexíveis, ao ponto de poderem reestruturar-se mais rapidamente em situações onde ocorreram mudanças (Santini, 2004)

Considerando que as empresas podem utilizar de meios que auxiliem a atingir tais metas, uma forma de controle dos custos é o uso do orçamento que, segundo Schiff e Lewin (1970), é o plano financeiro o qual se espera para determinado período, e pode ser utilizado como meio de controle e avaliação de desempenho.

O orçamento vem em meio ao controle mais amplo, e não pode ser considerado um sistema autossuficiente, então se enquadra como um subsistema do sistema de controle gerencial, e sua utilização é ligada a comunicação e coordenação da administração da organização. (Brownell, 1991).

Na busca pelo alcance dos objetivos as empresas podem encontrar dificuldades. O mercado tem certo nível de volatilidade, então a demanda pelo produto produzido pode cair, a opinião dos clientes pode afetar a imagem da organização, os profissionais podem não estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, as áreas internas processuais podem estar com falta de integração, e os recursos serem alocados de maneira não eficiente. (Anthony e Govindarajan, 2007). Todos os empecilhos que afetam o andamento da organização influenciam no alcance de seus objetivos, e conseqüentemente na busca pela otimização de resultados.

No meio empresarial é necessário que exista um responsável para dirigir a organização, de modo a atingir os objetivos da empresa e direcionar as estratégias de forma eficiente. No entanto, um dos fatores que pode vir a alterar o andamento da organização é como o gestor da organização trabalha as estratégias da entidade. As tomadas de decisões por parte do líder,

podem trazer vieses pessoais causados por sua personalidade, e essas atitudes podem trazer consequências adversas ao esperado pela organização.

Como forma de se observar o comportamento do líder, enxerga-se a possibilidade da análise através da lente da Teoria dos Cinco Grandes Fatores (McCrae e Costa, 1989), teoria esta que vem como modernização da Teoria do Traço, a qual dá cinco fatores de personalidade, e quando analisados traz a possibilidade de prever quais as tendências do indivíduo através de seus traços de personalidade.

Observando então a necessidade da empresa se manter competitiva e entendendo que o bom desempenho do orçamento empresarial pode ser um diferencial para a empresa, enxerga-se a possibilidade de haver relação entre o desempenho do orçamento com sua forma de uso. Essa forma de uso também pode ser direcionada pelas ações do gestor que é o responsável pelo seu manuseio. Sendo assim, a pesquisa tem como objetivo identificar se existe relação entre traços de personalidade desses gestores e o modo de uso do orçamento empresarial, e se essa forma de manusear o orçamento afeta seu desempenho nas organizações.

## 1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Sabe-se que num ambiente mercantil, as empresas buscam nos detalhes alcançar vantagem competitiva, devido a predominância da competitividade. A filosofia da organização também é criada de forma única através das ações, valores e crenças dos gestores. Estes elementos auxiliam na consolidação do processo de gestão da entidade que é formado pelo planejamento, execução e controle. Em um ambiente onde existe incerteza com relação ao sucesso, é necessário que a organização possua instrumentos que auxiliem no planejamento, para que assim possa minimamente ter controle sobre seu futuro de maneira eficaz (Frezatti et. al., 2009). Nesse contexto, surge a possibilidade de se fazer o uso de instrumentos de controle gerencial como um recurso para que a organização possa prosperar. Desse modo, tem-se que o agente é o principal membro atuante no Sistema de Controle Gerencial.

Tanto na fase de surgimento quanto no momento de manutenção, a empresa pode esbarrar em diversos obstáculos. Desse modo, uso de um sistema de controle gerencial (SGC) vem como ferramenta de auxílio, o qual têm por objetivo “nortear as ações para o alcance dos objetivos com excelência”, ou seja, é composto por um conjunto de práticas que os administradores da organização aplicam visando atingir alguma meta ou estratégia. (Alves, 2010).

Os sistemas de controle gerencial, de maneira geral, são como membros de um órgão maior, e sua utilidade se mostra quando são utilizados para facilitar a sobrevivência organizacional (Otley, 2003).

É possível identificar que o tema tem relevância na busca pela vantagem competitiva, identificando os estudos empíricos que o abordam (Simons, 1995; Marginson, 2002; Widener, 2007). A importância da análise do papel dos SCG atuando de forma a controlar gerencialmente as organizações tem sido destacada através de diversas pesquisas. (Collier, 2005; Abernethy; Chua, 1996; Ferreira e Otley, 2003).

Ainda, por meio da otimização dos processos e dado início a Contabilidade Gerencial, o orçamento, que trata-se de um meio de planejamento estratégico e um modo de organizar e buscar melhorias nas organizações, responde às influências internas e externas, uma vez que suas oscilações permeiam os fatores contingenciais que o rodeiam (Bownell, 1999). Por influências internas, um dos pontos a ser destacado e que cabe análise seria a personalidade do gestor que manuseia o orçamento, se esta poderia influenciar no desempenho do orçamento a ser implantado em determinada área ou empresa.

O desempenho percebido é justamente a percepção de um usuário de determinado instrumento quando ao desempenho deste. A percepção do desempenho pode ser considerada favorável ou desfavorável, isso no caso do instrumento ter atingido ou superado suas metas, ou o contrário, no caso do instrumento ter tido poucos reflexos positivos e não ter cumprido com seu papel (Pavão, 2016).

Entendendo que a organização precisa de um “organizador” existem os gestores os quais são responsáveis pela tomada de decisão (Jensen e Meckling, 1976). As organizações tem diversos setores, onde cada um tem seu líder ou o responsável hierarquicamente. No processo de tomada de decisão diversos fatores podem influenciar a vertente com a qual a organização se posta perante seus colaboradores e seus concorrentes, verifica-se então a possibilidade de haver vieses que podem estar presentes por conta da personalidade deste agente. (Palma, 2012).

A personalidade considera padrões de comportamentos típicos de um indivíduo, e cada indivíduo traz consigo alguns traços de personalidade relativamente constantes em cada pessoa mas que divergem entre si. (Rebolo e Harris, 2006).

O traço de personalidade é definido como a disposição para exibir um determinado tipo de resposta perante várias situações (Caprara e Cervone, 2000), ou como a propensão para determinado comportamento (McCrae e Costa, 1990). O traço de personalidade assume-se

também por estas definições como um indicador para prever um comportamento do gestor (Rauch e Frese, 2000).

Diversos modelos teóricos têm contribuído para o estudo da personalidade, dentre eles, o modelo dos Cinco Grandes Fatores (CGF), conhecido, na literatura, *como Big Five, ou Five Factor Model*, o qual tem sido foco de interesse e entusiasmo crescentes por parte da comunidade científica. Esse modelo, além de ser amplamente pesquisado, por representar uma forma de descrição da personalidade muito simples, elegante e econômica origina-se de um grande conjunto de pesquisas na área da personalidade. (Nunes, Hutz, e Nunes, 2010).

Segundo Coutinho (2012), o modelo dos “Big Five” é baseado numa abordagem que pressupõe que as diferenças individuais estão codificadas na linguagem e baseia-se em cinco dimensões da personalidade: Extroversão, Amabilidade (ou Agradabilidade), Conscienciosidade, Neuroticismo e Abertura à Experiência.

A avaliação da personalidade permite, através de informações disponibilizadas pelos gestores, a contribuição para o aumento do conhecimento do clima organizacional, do funcionamento das equipes do trabalho, ou ainda identificar fatores para a tomada de decisão dos gestores, seu delineamento estratégico e o uso do Sistema de Controle Gerencial dentro da organização. (Crozzatti, 1998).

As pesquisas voltadas a personalidade demonstram a relevância do tema e como este pode trazer benefícios e avanços a comunidade acadêmica e os impasses dentro das organizações. As pesquisas demonstram temas como *Big-Five Personality Traits* (Gosling, Rentfrow e Swann, 2003; Allport e Odbert, 1936), que identificaram palavras e adjetivos que definissem a personalidade. Houveram também estudos de diversos psicólogos que concluíram que os traços da personalidade podem ser organizados em cinco grandes dimensões, definidas por Goldberg (1993) como “Cinco grandes traços de personalidade”.

Para captar as diferenças de personalidade foram criados diferentes instrumentos. O mais abrangente instrumento foi criado por Costa e McCrae (1992) com 240 itens, chamado de *NEO Personality Inventory, Revised* (NEO-PI-R). A versão do NEO PI-R permite uma medição diferenciada de cada dimensão do Big Five. (Costa e McCrae, 1992). Deste modo, foram criados instrumentos mais enxutos, como por exemplo, o *Big Five Inventory – 44* (BFI, 1999), que é uma versão resumida, contemplando 44 itens (Gosling, Rentfrow e Swann, 2003) e o *Big Five Inventory -10* (BFI-10) que é uma versão simplificada do *Big-Five Inventory* (Rammstedt e Oliver, 2007), que será utilizada para realização deste trabalho.

No Brasil foi possível identificar que ainda não há pesquisas anteriores que ligam os fatores psicológicos a Contabilidade Gerencial de modo à analisar o perfil do gestor da

organização e sua possível intervenção em seus compromissos nas empresas. Dessa forma, esta pesquisa caracteriza-se como inovadora e exploratória.

Tem-se as pesquisas voltadas aos temas: Desenvolvimento de uma Medida para Avaliação de Personalidade Baseado no Modelo "Big Five", por Renata S. R. Tomaz, Daniela S. Zanini, Margareth Regina R. B. de Faria (2013). Traços de personalidade e habilidades sociais em universitários, por Daniel Bartholomeu, Carlos Henrique Sancineto da Silva Nunes, Afonso Antonio Machado, estudo desenvolvido em 2008. Um estudo correlacional entre habilidades sociais e traços de personalidade, por José Maurício Haas Bueno, Sandra Maria da Silva Sales Oliveira; José Carlos da Silva Oliveira, publicado em 2001. Na área administrativa, o setor de empreendedorismo tem criado certo vínculo nas pesquisas com o tema comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: Uma influência mutuamente vantajosa. (Palma, Cunha e Lopes, 2007).

Por meio destes pontos pode-se perceber que o orçamento, utilizado como uma ferramenta gerencial nas organizações será manuseado por líderes de setores e tanto seu modo de Uso quanto seu desempenho podem sofrer influências causadas pela personalidade deste agente, e aqui se contextualiza esta pesquisa.

## 1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Diante do exposto, buscando investigar a possível influência dos traços de personalidade no uso do orçamento e no seu desempenho, tem-se a seguinte questão de pesquisa: *Qual a influência dos traços de personalidade no uso do orçamento e no seu desempenho?*

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

A pesquisa tem como objetivo principal identificar os traços de personalidade dos gestores e verificar se tais traços afetam ao Uso do orçamento, e se o modo do uso pode interferir Desempenho deste.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

A seguir são apresentados os objetivos específicos:

- Identificar características que sugiram os traços de personalidade dos agentes pelo uso do orçamento empresarial;
- Identificar a forma de uso do orçamento da área de Vendas nas empresas;
- Verificar a influência dos traços de personalidade no uso do orçamento;
- Verificar a influência dos traços de personalidade no Desempenho Percebido do orçamento utilizado na área de vendas das empresas;
- Verificar a influência da forma de uso do orçamento no desempenho da área de vendas.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Explica-se pois a justificativa desta pesquisa por meio da ideia de que se as organizações utilizam do Sistema de Controle Gerencial buscando atingir vantagem competitiva, como a otimização da contabilidade trouxe modernização aos artefatos usados no SCG, no uso do orçamento é esperado retorno positivo a toda organização. Para isso, é necessário que um gestor possa manuseá-lo, isso para que a vantagem competitiva seja de fato alcançada. Na utilização da ferramenta gerencial é necessário que o responsável entenda os objetivos da empresa, e além de entender, o responsável precisa estar apto a se adequar aos desafios que possam permear a trajetória da empresa no mercado.

Todo indivíduo possui características de personalidade que formam sua identidade, e nesse âmbito tem-se que seus traços de personalidade podem demonstrar algumas tendências quando houver a necessidade de decisões, logo as características da personalidade do gestor podem predizer suas tomadas de decisões.

Entendendo o termo “personalidade” como as propensões que cada um tem para agir diante de situações adversas, tem sido pesquisada a Teoria dos Cinco Grande Fatores, buscando-se a consolidação que, segundo Nunes, Hutz e Giacomoni (2009), a Teoria dos Traços iniciou. Esta pesquisa atem-se a unir a influência dos Cinco Grandes Traços de personalidade no uso do orçamento Gerencial, de modo a amparar a ideia de que o gestor poderá manusear o orçamento de modo positivo à organização.

Ainda, observa-se que as pesquisas no âmbito da psicologia tem crescido com intuito de serem aplicadas nas mais diversas áreas, a grande contribuição deste estudo é justamente trazer para a comunidade acadêmica de contabilidade este tipo de conhecimento, este sendo passível de explicar fenômenos deste universo muitas vezes tido como unicamente técnico.

A escolha do tema deu-se por observar a falta de estudos anteriores ligando o uso do orçamento empresarial e os Traços Psicológicos dos líderes que o manuseiam ou que sejam responsáveis pelo uso deste, e entendendo que nessa ligação possa haver possíveis respostas ligadas ao comportamento, uma vez que os traços podem demonstrar possíveis reações dos indivíduos em diversas situações.

Com relação ao problema, a justificativa advém do seguinte pensamento: na literatura, a contabilidade gerencial vem como meio de auxiliar a empresa a se manter competitiva e atingir seus objetivos, assim sendo, de que forma seria possível melhorar o desempenho da empresa através da análise do perfil do gestor que manuseia os instrumentos que auxiliam na vantagem competitiva?

Visando, por fim, a contribuição da pesquisa para a academia e para a profissão, acredita-se que o estudo aprofundado no tema trará avanços na literatura uma vez que estudos nessa área, vinculando contabilidade com psicologia ainda são escassos, também que a observação dos traços de personalidade e o enquadramento dos líderes responsáveis por ferramentas gerenciais pode auxiliar tanto para a contratação de pessoal, visando as metas da empresa e sua cultura, e verificando se o perfil pessoal se enquadra e, além disso, a aperfeiçoar o uso do orçamento.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Observados os objetivos desse estudo, sua delimitação se faz necessária para que se possa estabelecer o delineamento da pesquisa. Primeiramente quanto a abordagem do problema, a delimitação dos Traços de Personalidade é relativa a Teoria dos Big Five, onde McCrae e Costa (1985) abordam o uso de 5 fatores que podem expressar a personalidade, sendo estes: Neuroticismo, Extroversão, Amabilidade, Conscienciosidade e Abertura à Experiências.

Com relação ao orçamento, que tem como dimensão o *Design* e *Uso*, a delimitação neste trabalho se refere ao *Uso*, uma vez que o *Design* pode ser realizado por uma ou várias pessoas dentro do âmbito organizacional, enquanto seu *Uso*, numa área específica é coordenada pelo

gestor do setor (Neitzke, 2014). Com relação ao Uso, este pode ser identificado de três formas: Interativo, Diagnóstico e Disfuncional.

Com relação a população pesquisada, anualmente a Grupo Amanhã publica as 500 maiores empresas do sul do país. Nesta pesquisa, a população é referente as maiores empresas da região do Paraná do ano de 2018. Essa escolha se dá por se esperar que as “Maiores empresas” tenham um orçamento consolidado formalmente, e seja possível contatar os agentes para que possam responder o questionário (Apêndice A).

Com relação a área de investigação nas empresas, foi delimitado o setor de vendas (setor comercial), como a área de vendas requer um perfil dinâmico e pró ativo, acredita-se que os líderes desse setor podem trazer contribuições positivas a pesquisa quanto a seus traços de personalidade e a possível influência desses no uso e no desempenho do orçamento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O trabalho está esquematizado de modo a iniciar com as definições que abordam os temas principais, sendo estes o orçamento, que é um instrumento do Sistema de Controle Gerencial, e os Cinco Grande Fatores psicológicos. Buscando contextualizar o orçamento, faz-se necessário dissertar sobre o Sistema de Controle Gerencial, como se vê a seguir.

### 2.1 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL

Os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) são utilizados nas empresas para alinhar os comportamentos dos colaboradores com os objetivos e estratégias da empresa. Seu objetivo é auxiliar a organização nas questões que envolvem os planejamentos de ações futuras, ter o mínimo de controle sobre as possíveis mudanças em ambiente externo (Simons, 1995).

As organizações são formadas por um grupo de colaboradores que, juntos, trabalham para atingir uma meta organizacional. E trazem, em sua maioria, o objetivo de se alavancarem no universo competitivo empresarial. (Anthony e Govindarajan, 2007).

Segundo Alves (2010), as organizações usam diversos Sistemas de Controle Gerenciais buscando realizar seus objetivos. Os estudos no campo do SCG tem mostrado evidencias de que o desempenho organizacional satisfatório é resultado da combinação entre o ambiente da organização, estratégia, e estrutura e sistema internos - nesse último, inclui-se os SCG (Govindarajan e Grupta, 1985).

Objetivando definir os termos utilizados nas pesquisas anteriores a esse trabalho, vê-se a necessidade de distinção entre controle, gestão e sistemas e então, Sistemas de Controle Gerencial.

Alves (2010), cita as seguintes definições de gestão (ou gerenciamento), relacionando ao processo de organizar recursos e direcionar atividades com o propósito de atingir objetivos organizacionais.

Com relação ao termo controle, as definições que o abordam dividem o processo de gestão em definição de objetivos, decisão de estratégias para atingir esses objetivos, implementação de estratégias e garantia de que minimização de riscos (Merchant e Van Der Stede, 2007).

O termo sistema tem em sua definição literária como sendo uma forma prescrita e geralmente repetitiva de realizar uma atividade ou conjunto de atividades, trabalhando com uma

série de medidas que destina-se à realização de um meta organizacional específica (Anthony e Govindarajan, 2001).

Nesta pesquisa será utilizado o termo amplo Sistema de Controle Gerencial (SCG), pois assim é possível englobar todos os artefatos utilizados na pesquisa. O SCG engloba tanto informações financeiras quanto não financeiras, internas e externas às organizações, tendo também a capacidade de prever alguns fenômenos que ocorrem no ambiente mercantil, dando suporte à decisão e auxiliando para otimizar a capacidade de controle (Chenhall, 2003).

O SCG é composto por um leque de técnicas que auxiliam o controle da empresa (Ferreira e Otley, 2006), e assim, tem instrumentos que amparam o planejamento e o controle tanto a curto quanto a longo prazo.

**Tabela 1 - Artefatos do SCG**

Tradicionais	Contemporâneos
Planeamento Estratégico	<i>Balanced Scorecard</i>
Orçamento	Custeio baseado em atividades
Análise Orçamentaria	Orçamento baseado em atividades
Técnicas tradicionais de custeio	Custeio alvo
Análise da lucratividade de custeio	Análise da lucratividade do cliente
Tableau de bord	Valor econômico adicionado
Lucro residual	Análise do ciclo de vida do produto
Retorno sobre o investimento	<i>Benchmarking</i>
Análise custo/volume/lucro	
Técnicas de pesquisa operacional	

Fonte: Junqueira (2010)

Estes artefatos estão separados como “tradicionais” os que foram apresentados antes da década de 80 e como contemporâneos aqueles que surgiram depois desta década. Junqueira (2010) ainda diz ser importante expressar que os artefatos contemporâneos não vieram como forma de substituir os tradicionais, mas de complementá-los.

### 2.1.1 O Modelo De Simons

Modelos de gestão é o modo o qual os responsáveis pela administração geral da entidade escolhem ao gerir o negócio (Nisiyama e Oyadomari, 2012). Simons (1995, 2000) foi o precursor ao desenvolver uma abordagem para o uso do Sistema de Controle Gerencial, sendo que essa abordagem tem dois vieses: o Uso Diagnóstico e Uso Interativo.

O modelo *Levers of Control* proposto por Simons (1995) traz quatro tipos de sistemas, ou “alavancas” de controle:

**Tabela 2 - Sistemas de Simons**

Sistema de Crenças ( <i>Belief System</i> )
Sistema de Restrições ( <i>Boundary Systems</i> )
Sistema de Controle Diagnóstico ( <i>Diagnostic Control Systems</i> )
Sistema de Controle Interativo ( <i>Interactive Control System</i> )

Fonte: Simons (1995)

Essas alavancas, ou “tensões” precisam ter um equilíbrio e, para isso, é necessário entender como os gestores empregam esses sistemas nas organizações de modo a satisfazer as necessidades e metas das empresas. (Ferreira, Gomes, Cezarneck e Souza, 2018).

As alavancas de controle são explicadas por Simons (1995) da seguinte forma:

1. sistema de crenças, o qual se relaciona com a visão de estratégia como perspectiva, expressando os valores e a missão da organização;
2. sistemas de restrições, este relaciona a visão da estratégia como posição, delimitando especificamente os limites de atuação da organização.
3. sistemas de controle diagnóstico, que trazem a visão de estratégia como um plano, definindo e monitorando a realização de planos e metas;
4. sistemas de controle interativo, que estão relacionados com a visão de estratégia como os padrões de ações, estimulando o diálogo e a aprendizagem.

Com relação a essas quatro forças Simons (1995) diz serem contrárias, onde o sistema de crenças e controle interativo seriam forças positivas e inspiradoras, acaba por motivar, recompensar e até mesmo estimular a aprendizagem dos colaboradores e os sistemas de restrições geram forças negativas ou restritivas, para garantir que as regras sejam cumpridas mesmo que para isso haja coerção, castigos e controles severos.

## 2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O orçamento é definido como um plano financeiro para determinado período de tempo, e que perpetua por duas vertentes: meio de controle e avaliação de desempenho (Schiff e Lewin, 1970), seu uso começa quando há a separação dos recursos entre as unidades organizacionais (Covaleski e Dirsmith, 1986).

Otley (2004) cita que o orçamento tem certa versatilidade, e tal fato em conjunto a sua adaptabilidade às necessidades da organização, os gestores o utilizam como ferramenta para auxiliar nos processos organizacionais. A pesquisa de Libby e Lindsay (2010) traz evidências de que o orçamento é o artefato gerencial mais utilizado no que remete à implementação de estratégias.

As pesquisas mostram que o controle está associado as formas com as quais os gestores utilizam ferramentas para conseguir informações confiáveis sobre a organização e conduzir as estratégias para que a empresa caminhe em direção as metas planejadas. (Otley, 2007).

Segundo Kennedy e Dugdale (1999), as estratégias organizacionais são estampadas no orçamento, sendo que algumas etapas para o desenvolvimento deste incluem: análise do ambiente externo da empresa, identificação das restrições (no curto prazo não podem ser alteradas), projeto para orçamento de cada uma das áreas da empresa, e então a junção das partes em um único documento, acompanhamento da execução do orçamento e então, o controle dos resultados.

O orçamento envolve-se diretamente com a cultura da organização e as metas almejadas, isso porque lida diretamente com os custos. O orçamento consolida as estratégias da empresa, possibilitando múltiplas finalidades. (Hansen, Otley, e Van der Stede, 2003). Além disso, a gestão do orçamento promove aproximação entre a administração da empresa e o sistema de controle, favorecendo a comunicação entre as partes e auxilia na estrutura para fins de avaliação de desempenho. (Hornhren, Foster e Datar, 1999).

O orçamento é uma ferramenta do SCG que traz versatilidade, agregada a sua fácil adaptabilidade as necessidades das empresas implicando na utilização dessa ferramenta pelos gestores (Libby e Lindsay, 2010). A pesquisa de Libby e Lindsay (2010) evidenciou o orçamento como peça gerencial com maior grau de utilização para implementar estratégias, indicando também que as organizações, ao utilizar a ferramenta, visam aperfeiçoar a técnica orçamentária.

Com essas premissas, sabe-se que a literatura traz diversos tipos de meios de se projetar o orçamento da empresa, mas existe a concordância de que o planejamento estratégico é o elemento básico para a formação orçamentária. (Anthony e Govindarajan, 2006).

### **2.2.1 Design do Orçamento**

Inicialmente, ao se pensar em orçamento se faz necessário abordar todas as suas vertentes. Uma delas é o Design, termo usado para simbolizar a técnica de construção do projeto orçamentário, que nada mais é que a forma como o orçamento é construído dentro da empresa. (Otley e Berry, 1980; Van der Stede, 2001).

Resumidamente, o Design diz respeito a estruturação e técnicas utilizadas no orçamento, sendo assim, o sentido deste termo é relacionado a maneira com que o orçamento é projetado:

seus procedimentos adotados, previsões para cenários, planos internos, interação entre as partes que formulam o orçamento e os modelos orçamentários utilizados. (Van der Stede, 2001).

O design do orçamento não é tido como uma técnica concreta e padrão a ser seguida uma vez que toda a estrutura do orçamento depende da realidade da empresa, além da adequação ambiental e as necessidades informacionais dos gestores (Chenhall e Morris, 1986). Dessa forma, objetivando a efetividade do orçamento, é necessário que o desenho atenda as demandas da empresa e não seja transferido de uma empresa à outra, pois a realidade destas são diferentes. (Neitzke, 2014).

Já se acreditou que a técnica no processo de estruturação de um sistema de controle poderia garantir sucesso, pensava-se que um único design de sistema de controle permitiria melhor desempenho, e assim esse único modelo poderia ser replicado em outras organizações independente da realidade da empresa (Ansari, 1977). No entanto, a técnica para construir um sistema de controle significa a “arte de fazer”, dessa forma nada mais é do que a maneira de projetar os sistemas de controle gerencial específicos a uma realidade e as ferramentas aplicadas no processo.

### **2.2.2 Composição do Orçamento**

Schiff e Lewin (1970) trazem a ideia de que o orçamento é um instrumento gerencial que tem grande destaque para o sistema de planejamento e controles corporativos. No entanto, essa ferramenta quando usada para fins de controle gerou críticas na literatura, isso porque pode ser entendido como uma ferramenta de coerção, isso ocorre porque a avaliação de desempenho com base no orçamento demanda mudança de comportamento dos indivíduos da organização.

As estratégias da empresa são demonstradas no orçamento, em linguagem financeira e não financeira (Kennedy e Dugdale, 1999). O orçamento pode consolidar as metas da empresa por setores ou num único documento, formando um plano amplo e com diversas finalidades (Hansen, Otley e Van der Stede, 2003). Os autores ainda citam que a gestão do orçamento traz a possibilidade da aproximação entre a administração da empresa e o planejamento sistematizado, favorecendo assim todos os da organização, desde a alta gestão até a operacionalização. (Hansen, Otley e Van der Stede, 2003)

### 2.2.2.1 Participação Orçamentária

A participação orçamentária é relacionada a até que ponto é permitida a participação dos demais níveis organizacionais na construção do orçamento da unidade (Brownell, 1982). Os líderes da organização estão diretamente ligados a esse processo, dessa forma eles participam de toda a construção do orçamento. (Shields e Shields, 1998).

Segundo Brownell (1983), quanto maior a participação das áreas na construção do orçamento maior a chance do sucesso deste, isso porque traz maior realidade da situação da empresa, e reduz os desvios entre valores orçados e realizados.

Na literatura, é recorrente temas como os efeitos causados pela participação orçamentária, seus efeitos no desempenho, motivação e satisfação no trabalho. (Govindarajan, 1986; Chenhall e Brownell, 1988; Kren, 1992; Nouri e Parker, 1998; Shields e Shields, 1998; Nouri e Kyj, 2008). Chenhall e Bownell (1988) mostram que a satisfação no trabalho está ligado com a participação no processo orçamentário, já com o desempenho não houve a mesma relação. Frucot e White (2006) relataram resultados diferentes, onde houve relação com o desempenho em razão à participação no orçamento.

O orçamento tem o poder de auxiliar no ambiente organizacional, dessa forma moldando o comportamento dos colaboradores, (Bryer, 2014), investigações tem sido feitas no sentido de observar os reflexos da participação no orçamento na criação da folga orçamentária, e assim existem os estudos de Brownell e McInnes (1986), Dunk (1990) e Brownell e Dunk (1991).

O desempenho no trabalho e a participação orçamentária é explorada por Nouri e Parker (1998), eles sugerem uma relação positiva entre essas variáveis em seus estudos. Libby (1999) contrapõe a noção de justiça organizacional e desempenho dos colaboradores da organização.

### 2.2.2.2 Estilos de Uso do Orçamento

Simons (1994) em suas pesquisas relacionadas ao sistema de controle gerencial levantou o questionamento com relação a forma com a qual os gestores conduziam o design e a execução das estratégias, sob o auxílio dos SCG. A partir desses questionamento, pesquisadores passaram a observar o uso dos sistemas de controle gerencial, mais precisamente as informações provindas de seus subsistemas, em distintos aspectos das instituições (Ahrem e Chapman, 2004).

Deste modo, Abernethy e Brownell (1999) conseguiram identificar três variáveis relacionadas ao orçamento que se relacionam, sendo estas: mudança estratégica, estilo de uso

do orçamento e o desempenho. Chong e Mahama (2013) trazem a questão de que o reflexo do estilo do uso do orçamento tem dois aspectos qualitativos e abstratos, a motivação, em nível de equipe e eficácia, também na equipe de trabalho.

Observar o estilo de uso do orçamento significa entender todo o contexto da organização e de sua contabilidade, pois esta emana informações que dependem do contexto onde a organização se insere, e quais as operações são desenvolvidas (Burchell et al., 1980). Dessa forma é possível pensar que o estilo de uso do orçamento influencia nos resultados alcançados pelos gestores. (Cammann, 1976).

Os mecanismos de controle como orçamento, relatórios financeiros, etc, podem ser utilizados nas organizações como forma de intervenção no comportamento dos colaboradores. O uso desses mecanismos poderia ocasionar mudanças positivas, o resultado funcional, e negativos, o chamado efeito disfuncional. Chong e Mahama (2013) apontam em seus estudos que o estilo do uso do orçamento corresponde ao “uso tradicional”, voltando-se para avaliação dos resultados, planejamento de ação, e meio de recompensas.

Simons (1994) cita que o uso dos sistemas de controle gerencial são realizados pelos gestores de topo para efetivamente formalizar crenças organizacionais, parametrizar ações estratégicas, definir variáveis críticas de desempenho organizacional e motivar o debate entre as partes envolvidas na construção do sistema.

O framework de Simons (1994) *Levers of Control* estabelece um conceito de quatro sistemas gerenciais: Sistema de Crenças, Sistemas de Limites, Sistema de Controle Diagnóstico e Sistema de Controle Interativo. O autor diz que o Sistema de Crenças corresponde ao modo com que os gestores demonstram os valores organizacionais aos colaboradores, o que acontece de forma explícita. Já o Sistema de Limites é ordenado por meio de normas e regras.

Nesta pesquisa, os estilos enfatizados são aqueles utilizados no uso do orçamento, o estilo diagnóstico e interativo. O estilo de uso Diagnóstico se atém a um modelo mais mecanicista, que se relaciona a monitoramento de metas alcançadas, avaliação de desempenho, direcionamento de ação individual e coletiva, correção de desvios (Simons, 1995; Tessier e Otley, 2012). O que se assemelha mais a um uso do sistema de controle gerencial, que se orienta por metas e objetivos pré-estabelecidos (Henri, 2006).

O sistema de uso Interativo se refere principalmente às relações entre os sistemas de controle e os colaboradores, estimulando o desenvolvimento de novos projetos, ideia e inovações. Essa relação contém esforços tanto de funcionários quanto de gestores, demonstrando ajuda mútua num ambiente que proporciona valorização e aprendizado. (Simons, 1995).

Para Simons (1995) esses sistemas podem ser tidos como forças negativas – Sistema de Controle Diagnóstico - e forças positivas – Sistema de Controle Interativo. Henri (2006) e Mundy (2010) explicitam que os termos não trazem viés pejorativo, mas sim uma relação de complementação – que esses tipos de controle não são mutuamente excludentes.

O chamado uso disfuncional do orçamento é trazido na pesquisa de Neitzke (2014), que cita os questionamentos realizados ao modelo de Simons por não comportarem o uso disfuncional, que vem como um reflexo de falhas nos sistemas contábeis à complexidade dos eventos que a organização se submete, e que pode ocorrer mesmo quando o sistema está de acordo com o ambiente em que a empresa está inserida. (Otley, 1978). Nesse caso, o comportamento disfuncional vem como resultado dos interesses divergentes nas pretensões organizacionais. Disfuncional pode ser entendido como “inadequado aos objetivos da organização, ou para as pessoas que pertencem a organização.” (Cugueró-Escofet e Rosanas, 2013).

As pesquisas nesse tema trazem dois vieses para identificação e tratamento do uso disfuncional do SCG: a folga orçamentaria e a orientação para curto prazo (Van der Stede, 2000; Cugueró-Escofet e Rosanas, 2013). As pesquisas ainda levantam questões como a pouca concordância entre os autores, onde há casos em que um comportamento é tido como disfuncional em uma pesquisa e em outra como uma situação cotidiana do negócio. Dessa forma, cabe ressaltar que o uso disfuncional do orçamento consiste num comportamento que desvie do esperado para o uso deste instrumento gerencial e suas informações.

A folga orçamentaria, tratada diversas vezes como um meio de uso disfuncional do orçamento (Van der Stede, 2000), pode também ter seu lado positivo para as empresas (Davila e Wouters, 2005). Merchant (1985) comenta que a “Folga” propriamente dita, percorrida nas teorias econômicas e em teorias organizacionais, ocorre quando um volume superior de recursos é requerido para determinada atividade além do necessário. Esse excesso pode ser reaproveitado em um outro momento oportuno, onde a empresa apresente necessidade, e além disso existe o ponto onde a literatura diz que existe propensão dos gestores a criar a folga orçamentária.

A folga orçamentaria pode se manifestar de várias maneiras (Merchant, 1985), e esta desponta de questões como a ênfase no orçamento, participação orçamentaria, assimetria da informação e incerteza. (Davila e Wouters, 2005). Sabe-se que a participação orçamentaria gera folga quando informações são omitidas pelos que estão envolvidos no processo de design do orçamento, ou seja, as informações são expostas a favor dos que manuseiam o orçamento. (Waller, 1988).

Merchant(1985) aponta que em alguns momentos é possível diferenciar a folga orçamentaria quanto a intenção agregada ao comportamento do gestor. Dessa forma, nesta pesquisa a folga orçamentaria será tratada no sentido em que Nouri (1994) traz, onde este cita que é ligado a subestimar receitas ou superestimar despesas (tudo isso intencionalmente), a fim de criar nova reserva.

O orçamento não é uma ferramenta exclusiva de instituições mecanicistas, o orçamento mostra-se uma ferramenta integrada a diferentes processos das organizações, estendendo-se desde o planejamento a consolidação da avaliação do desempenho. (Hansen, Otley e Van der Sted, 2003).

Sendo tratado o orçamento como a ferramenta mais utilizada dentro das organizações (Libby e Lindsay, 2010), observa-se a possibilidade de estudá-lo nessa pesquisa como artefato do sistema de controle gerencial nas maiores empresas paranaenses, buscando observar seus modos de uso e a possível influência dos traços de personalidade nestes.

### 2.3 TRAÇOS DE PERSONALIDADE

A palavra personalidade traz a ideia de padrões de comportamento e atitudes que são típicas de um determinado indivíduo, de forma que os traços de personalidade divergem entre os indivíduos. (Rebollo e Harris, 2006).

Allport (1996) conduz a discriminação da personalidade como a organização dinâmica, no indivíduo, dos sistemas psicofísicos que determinam seu comportamento e seus pensamentos característicos.

Irigaray e Trentini (2009), trazem a ideia de que a personalidade se refere as características dos indivíduos, esta sendo única e distinguindo um dos outros a partir de padrões de sentimentos, pensamentos e comportamentos.

É visto em pesquisas que, no universo da psicologia, é aceito que a personalidade sofre alterações ao longo da vida, “recriando-se e transformando-se” por conta das inter-relações sociais e movimentações nas diferentes dimensões na vida de cada um. (Dias, Queiros e Carlotto, 2010). Alguns autores trazem que os traços de personalidade, na verdade, são a base, o traço seria estável, assim permitindo prever o comportamento do indivíduo.

Para que a personalidade possa ser avaliada, existe a questão da teoria escolhida para se abordar esse tema. Como o tema dentro da psicologia é amplo, o respaldo teórico da abordagem define qual a vertente da pesquisa.

A personalidade também pode ser descrita como a padronização dos traços que se caracterizam pela tendência com a qual se os indivíduos se comportam em diferentes situações (Bartholomeu, Nunes e Machado, 2008).

A busca pela definição de um entendimento sobre a personalidade pode também ser vista como um sistema de processos conscientes e inconscientes que são demonstrados individualmente. (Sanches Bernardos e Dolores Ávia, 1995).

Resumidamente, os traços de personalidade seriam características psicológicas que demonstram uma tendência na forma de pensar do indivíduo, no entanto, passível de mudanças, por conta da interação com seu meio social.

Pelas proposições dadas, vê-se que o ideal de personalidade individual pode ser percebido através da observação comportamental dos seres. Com essa ideia, Bazi (2003) distingue na personalidade partes constantes e variáveis. A parte constante seria o traço, onde os atos não seriam produzidos a partir de um traço individual, no entanto percebe-se que os traços podem sim sofrer mutações durante a vida do indivíduo.

### **2.3.1 Os Cinco Grande Fatores (*Big Five Factors*)**

O modelo dos Cinco Grandes Fatores (CGF) da personalidade, também é conhecido como *Big Five*, é considerado uma teoria explicativa e preditiva da personalidade humana e de suas relações com a conduta (Garcia, 2006).

Os Big Five tiveram sua origem num conjunto de pesquisas sobre personalidade, advindos de teorias de traços de personalidade. McDougall, segundo Nunes e Hutz (2002) é o pioneiro no desenvolvimento, pois na década de 30 sugeriu que analisando a forma com que as pessoas se expressassem talvez fosse possível se observar traços de suas personalidades, e propôs o modelo onde poderia se analisar a partir dos cinco fatores independentes. Depois disso, houveram estudos de Fiske (1949), Borgatta (1964), e Tupes e Christal (1992).

Nunes, Hutz e Nunes (2010), citam que os Big Five fazem com que seja possível descrever a personalidade de uma maneira não tão complexa, considerando que os outros estudos são maiores e entendimento mais difícil. É possível exemplificar o modelo de Cattell que apresenta 16 traços distintos, o modelo de Allport considera que cada indivíduo tem seus traços, e assim considera a existência infinita de traços. Dessa forma, o modelo dos Cinco Grandes Fatores traz o avanço conceitual do constructo “personalidade”.

Ainda assim, os Cinco Fatores não foram constituídos baseados em uma teoria, não tendo então uma razão que explique porque não mais ou menos fatores. No entanto, McCrae e

Costa (1992) dizem que há situações similares nas demais ciências, como por exemplo a biologia que expõe oito classes de vertebrados, não havendo embasamento teórico que explique a razão de não haver menos ou mais classes.

Segundo Silva e Nakano (2011), os traços de personalidade podem ser usados para “resumir, prever e explicar” as ações dos indivíduos. Dessa forma, o que liga a personalidade do gestor ao uso e desenho do Sistema de Controle Gerencial é que a partir da análise da personalidade do indivíduo é capaz de prever suas possíveis ações e reações mediante alguns eventos por conta de seu modo comportamental.

Por essa teoria ser, dentre tantas, algo mais sucinto foi percebido o interesse de pesquisadores em sua aplicabilidade, ainda que esse modelo tenha sido desenvolvido através de metodologias empiristas (Nunes e Hutz, 2002). Foi realizado um estudo onde foram analisadas as publicações sobre CGF por Sila e Nakano (2011), onde foi percebido que no Brasil de 2001 a 2009 os artigos publicados relativos ao tema se elevaram de 1 a 23, e suas apresentações em Congressos se elevaram de 0 a 30, demonstrando assim crescente interesse e aceitação da área.

Apesar de haver falta de consenso com relação as características da personalidade individual, o conceito dos cinco traços de McCrae e Costa (1985), parece ser a que mais teve utilização e, assim, validação. Os cinco fatores que embasam a teoria trazem diferentes vertentes do comportamento humano, que parece ligarem-se um ao outro, de maneira positiva.

Para Pina e Cunha (2005), as cinco faces surgem como uma forma de se explicar as atitudes que compõem o clima organizacional. O Inventário Neo - Tevista (NEO PI-R), parece ter trazido também popularidade ao tema, uma vez que os estudiosos deste assunto passaram a utiliza-lo.

Goldberg (1993) afirma que o modelo dos Big Five não tem a intenção de limitar a personalidade a esses cinco fatores, mas conseguir formar um quadro onde seja possível que a comunidade científica consiga se parametrizar para eventuais estudos, lidando com as diferenças individuais que caracterizam cada indivíduo.

As cinco dimensões de personalidade propostas pela teoria dos Big Five são:

<b>Tabela 3 - Cinco Grande Fatores</b>
Neuroticismo
Extroversão
Amabilidade
Conscienciosidade/Realização
Abertura (Para Experiência)

Fonte: McCrae e Costa (1985)

Há também uma discussão de pesquisadores (Allemand et al., 2008; Bouchard e Loehlin, 2001; Johnson, McGue e Krueger, 2005), que trazem a questão relativa as bases hereditárias desses traços, também que podem trazer vieses culturais (McCrae, 2001), e que podem vir desde a antiguidade, tendo características nos primatas, os chimpanzés (King e Figueredo, 1997).

O modelo dos Big Five ganha crédito ao ser percebido que qualquer indivíduo pode ter sua personalidade descrita através dessa teoria, independente de sexo, idade, formação, ou nacionalidade. Os fatores são tidos como contínuos, onde o indivíduo ganha certa pontuação em determinado traço que pode significar vieses da personalidade em alguns sentidos. (Benet-Martines e John, 1998).

As características de cada traço que respalda a teoria pode ser encontrada nos estudos de John e Srivastava (1999) e John, Naumann e Sotro (2008), que conduziram os traços como constructos e encontraram variáveis que conseguem explicar de forma mais clara o que cada traço pode identificar.

**Tabela 4 - Traços associados aos Big Five**

<b>Traços</b>	<b>Traços Associados</b>
<b>Neuroticismo</b>	Afetividade negativa, nervosismo, ansiedade, tristeza.
<b>Extroversão</b>	Energia, entusiasmo, sociabilidade, atividade, assertividade e afetividade.
<b>Amabilidade</b>	Altruísmo, afeto, confiança, modéstia, simpatia.
<b>Conscienciosidade /Realização</b>	Constrangimento, controle de impulsos, pensar antes de agir, seguir normas, panejar, organizar.
<b>Abertura (para experiência)</b>	Originalidade, mente aberta.

Fonte: John e Srivastava (1999) e John, Naumann e Sotro (2008)

Com relação a descrição de cada um dos fatores, tem-se um apanhado e resumido significado trazido pelos pesquisadores da área:

**Tabela 5 - Definição dos significados dos Big Five**

**Extroversão (afetividade positiva):** Esse traço traz a predisposição das pessoas a experimentarem estados emocionais positivos e se sentirem bem consigo mesmas e com as pessoas ao redor. Os sujeitos com elevada classificação neste fator, tendem a ser sociáveis, amistosos.

---

**Neuroticismo (afetividade negativa ou instabilidade emocional):** Esse traço traz a ideia de tendências dos indivíduos a ter experiências enviesadas por estados emocionais negativos, se sentem sob stress, encaram a si e as pessoas ao seu redor de maneira negativa. Esse traço tem sido por diversas vezes associado à doença mental, no entanto, o Neuroticismo é um traço que se encontram em praticamente todos os seres humanos.

---

**Amabilidade:** Esse traço permite distinguir a facilidade de relacionamento com os outros. Resultados baixos neste fator, revela que a pessoa tem tendências rudes, não cooperativa e pouco simpática;

---

**Conscienciosidade/Realização:** Esse fator muito se alinha no âmbito organizacional, de modo a trazer a ideia de que pode refletir o grau em que o indivíduo é escrupuloso, cuidadoso e perseverante. Estes sujeitos são autodisciplinados e resistentes a impulsos distrativos e a tentações, tendem a ser mais orientados à organização, ao planejamento e à conclusão de tarefas;

---

**Abertura à experiência:** Esse fator identifica as tendências que o sujeito possui de um vasto campo de interesses ou antes prefere dedicar-se a atividades limitadas, num campo mais restrito, se é original ou conservador e se assume ou evita o risco.

---

Fonte: McCrae e Costa (1985), e Palma (2010).

Alguns estudos trouxeram a discussão sobre a validade preditiva dos Big Five, ainda que esses tiveram algumas divergências com relação a taxonomia, podem ser classificados como os Big Five, e nas pesquisas é possível identificar que apenas uma das dimensões do modelo seria um preditor válido para os grupos ocupacionais e de estudos relacionados a trabalho: a conscienciosidade. (Barrick e Mount, 1991; Hough, Eaton, Dunnette, Kamp, e McCloy, 1990; Tett, Jackson, e Rothstein, 1991; Mount et. al, 1994).

No âmbito organizacional as dimensões dos Big Five que parecem mais ter impacto são a conscienciosidade, extroversão e amabilidade (Pina e Cunha, 2005). Outro ponto de relevância é que estudos demonstram que com o passar da idade, as pessoas tendem a ter menos tendências negativas, por conta do declínio do neuroticismo. Ainda, há que com o passar do tempo o ser humano se interessa cada vez menos em reunir informações novas e conhecer novas pessoas, diminuindo sua abertura a experiências e extroversão, no entanto se interessam em estabelecer relações com maior proximidade, o que gera aumento na amabilidade (Carstensen, Isaacowitz e Charles, 1999).

O estudo de Robert et al. (2003) sugere que a maturidade das pessoas traz o aumento da conscienciosidade, amabilidade e o declínio do neuroticismo, isso explicaria as mudanças através do tempo da personalidade das pessoas, sendo assim, os indivíduos ao permanecerem em “amadurecimento” tendem a ter alteração em suas personalidades, o que desmistifica a paralização da personalidade de um ser humano.

## 2.4 HIPÓTESES TEÓRICO EMPÍRICAS

Afim de operacionalizar o uso de variáveis expostas na sessão anterior, os traços de personalidade, o uso do orçamento empresarial e o desempenho, e demonstrar como estas serão utilizadas para obtenção de resultados nessa pesquisa, essa seção aborda as definições de cada constructo, e o desenvolvimento das hipóteses teóricas da pesquisa embasando-se em trabalhos anteriores que deram amparo a lógica inicial da pesquisa.

### 2.4.1 Traços de Personalidade

O termo “personalidade” levanta a questão inicialmente de padrões de comportamento que são típicas de um indivíduo, de forma que os traços de personalidade divergem entre os indivíduos. (Rebollo e Harris, 2006).

Silva e Nakano (2011) conduz a discriminação da personalidade como a organização dinâmica, no indivíduo, dos sistemas psicofísicos que determinam seu comportamento e seus pensamentos característicos. Os autores trazem a ideia de que a personalidade se refere as características dos indivíduos, esta sendo única e distinguindo dos outros a partir de padrões de sentimentos, pensamentos e comportamentos. O modelo dos Cinco Grandes Fatores da personalidade é considerado uma teoria explicativa e preditiva da personalidade humana e de suas relações com a conduta (Garcia, 2006).

Os traços citados são Extroversão, Neuroticismo, Amabilidade, Conscienciosidade e Abertura à Experiência. Howard e Howard (1995) citam que a Extroversão se relaciona a capacidade de tolerância do indivíduo a estímulos sensoriais vindo de outras pessoas, e também à força de interações e capacidade de estar feliz. Seu “alto grau” demonstra melhor capacidade de produtividade em equipe.

Segundo McCrae e Costa (1989) a amabilidade é referente ao tipo de interação que o indivíduo mantém com os outros, e também se relaciona a compaixão. Altos níveis significam tendências generosas, baixos níveis demonstram pessoas cínicas.

Neuroticismo é relativo a sensibilidade ao estresse e de ajustamento emocional, que identifica indicadores de propensão ao sofrimento psicológico. Baixo nível: lida com estresse de forma calma. (McCrae e Costa, 1989)

Conscienciosidade refere-se ao grau em que os indivíduos lutam por seus objetivos. Pessoas conscienciosas são mais organizadas, persistentes, decididas, ambiciosas e

perseverantes. O contrário corresponde a pessoas descuidadas, negligentes e sem objetivos claros. (McCrae e Costa, 1989)

O traço Abertura à Experiência remete a pessoas curiosas, criativas e exploram bastante o ambiente, sendo o oposto pessoas convencionais, conservadoras e rígidas. (McCrae e Costa, 1989)

Por meio desses traços existem pesquisas, como a de Dessen e Paz (2010), que pesquisaram sobre os fatores que possam influenciar no bem estar de colaboradores em uma organização e assim, conseqüentemente seu desempenho.

Na pesquisa de Besutti e Angonese (2017) os autores buscaram observar os traços de personalidade que predominavam em indivíduos com tendências empreendedoras, e através de questionário onde ligavam as tendências de intenções empreendedoras aos traços de personalidade foi possível identificar que existe relação entre a intenção empreendedora e alguns traços de personalidade, como o fator abertura à experiências.

Já no estudo de D'Amico e Monteiro (2012), os pesquisadores buscaram analisar se os traços de personalidade dos gestores afetavam sua qualidade de vida. No estudo, eles utilizaram também o modelo dos Big Five. Os resultados apontaram que os gestores mais comunicativos e ativos tem menor instabilidade emocional, sendo esta uma característica associada a saúde, ou seja, os gestores com maior ajustamento e estabilidade emocional tem maior bem-estar.

Desta forma, percebe-se que existe a possibilidade de os fatores de personalidade explicarem diversos comportamentos dos gestores. Através dessa linha de raciocínio, pensando no gestor dentro da organização, vem o questionamento se sua personalidade pode embasar a forma como utiliza o orçamento em seu setor. Assim, parte-se para as primeiras hipóteses de pesquisa.

**Ha: Os traços de personalidade influenciam no Uso do orçamento.**

**Hb: Os traços de personalidade influenciam no Desempenho do Orçamento**

#### **2.4.2 Orçamento Empresarial**

O orçamento pode ser visto como uma espécie de contrato entre colaboradores das empresas, isso observando a otimização do desempenho institucional (Ezzamel, 1990). Sendo assim, esse orçamento é passível de efeitos internos da organização.

O estudo Brownell (1983) busca observar as influências do estilo de liderança e da participação orçamentaria sobre o desempenho e a satisfação sobre o desempenho e satisfação

no trabalho, seus resultados demonstram que em algumas situações de liderança a participação orçamentária interfere de forma positiva nas demais variáveis.

O orçamento era tido como instrumento que representasse a realidade de negociação entre diferentes empresas com escalas hierárquicas destoantes. Atualmente, o orçamento é tido como um plano de ações, isso para que a forma que os recursos da empresa serão gastos seja controlado. (Covaleski e Dirsmith, 1986).

Anthony e Govindarajan (2006) citam que algumas das características do orçamento são orientação para lucratividade, apresentação em termos monetários, planejamento em curto prazo, requer o compromisso da gestão, sofre mutações conforme reais necessidades, e estabelece parâmetros para avaliação dos montantes previstos.

A pesquisa de Luporini, Munhós e Sousa (2008) tem como objetivo o estudo do uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio às decisões e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de médio porte. O estudo verifica se essas indústrias possuem um sistema de informações contábil-gerenciais adequado à necessidade dos gestores, a adoção de uma estrutura formal para planejamento dos resultados em curto e longo prazos, o modelo aplicado na elaboração do orçamento empresarial e a avaliação dos gestores sobre o processo orçamentário adotado. A conclusão apresentada no trabalho revela que o orçamento empresarial é utilizado como ferramenta de apoio às decisões e ao controle gerencial pelos gestores das cinco empresas e que o processo orçamentário adotado é adequado às necessidades, mas ainda cabem melhorias.

No estudo de Nascimento (2006) buscou-se avaliar a efetividade do orçamento operacional como ferramenta de controle de gestão, considerando-se as estratégias da organização, e os aspectos comportamentais envolvidos no processo. Para a validação das premissas desenvolvidas neste artigo, foi efetuado um estudo de caso em uma empresa do setor de fertilizantes. O estudo conclui que o orçamento empresarial quando utilizado isoladamente como instrumento de controle de gestão, apresenta diversas restrições quanto a sua eficácia, principalmente por atrelar o orçamento ao sistema de remuneração dos funcionários e gestores, pois muitas vezes as metas são inalcançáveis, o que acaba desmotivando os funcionários.

Lavarda e Pereira (2011) buscaram trazer o processo de tomada de decisão na empresa Royal Ciclon S/A, utilizando o planejamento e o controle orçamentário como uma ferramenta de apoio a gestão. Os resultados evidenciam que a empresa apresenta flexibilidade para adaptação rápida ao entorno; o comportamento dos gestores não afeta as metas definidas, indicando como causas o reduzido número de gestores e o entrosamento e a periodicidade do

acompanhamento; a empresa não utiliza sistemas de medição de performance envolvendo ativos intangíveis e criação de valor, mas de ferramentas consideradas tradicionais.

É possível verificar que o orçamento é uma ferramenta que, através dos estudos, ampara todo o referencial teórico o qual cita sua importância para a contabilidade gerencial. Sua estrutura traz duas vertentes: seu Design e Uso. O Design é ligado ao desenho, a estruturação, a construção do orçamento na empresa, já seu Uso é o modo como se utiliza a ferramenta na organização. Seu Uso pode ser Interativo, Diagnóstico ou Disfuncional.

Os estudos de Bronwell (1983), Abernethy, Bouwens e Van Lent (2010) e Jansen (2011) trazem a perspectiva de que o modo de uso do orçamento pode manifestar o estilo de liderança dos gestores da ferramenta, o que incita a segunda hipótese.

**Hc: O modo de Uso do orçamento Empresarial afeta seu Desempenho.**

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Anteriormente foi vista a definição dos termos principais estudados nessa pesquisa. Nesse capítulo será abordado a atmosfera onde será realizada a pesquisa, seu delineamento e seus instrumentos.

Lakatos e Marconi (2003) citam a importância de se diferenciar o conhecimento científico, onde destacam o conhecimento popular (ou usualmente chamado de senso comum) e o conhecimento científico.

Segundo Gil (2008), o principal objetivo da ciência é chegar à veracidade dos fatos e o que diferencia o conhecimento científico dos demais, é sua característica fundamental: a verificabilidade.

Atendo-se a verificabilidade e veracidade dos fatos, a ciência traz diversos métodos (Prodanov e Freitas, 2013), esses são determinados pelo objeto da pesquisa e pelos propósitos a serem descobertos.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem como abordagem do problema a natureza quantitativa, pois este método se caracteriza pela quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. (Richards, 2015).

A natureza quantitativa se adequa neste caso pois este estudo busca investigar a influência entre fenômenos, buscando identificar relação entre os constructos Traços de Personalidade sua influência no orçamento Empresarial e no Desempenho percebido.

Com relação aos objetivos, esta pesquisa define-se como exploratória, isso porque a com a revisão de literatura foi possível identificar que ainda não existem estudo na área da contabilidade gerencial que busquem respostas nos traços de personalidade dos gestores. Sendo assim, quando há pouco conhecimento na área que se busca estudar (Raupp e Beuren, 2004) variáveis importantes podem ser desconhecidas, é necessário uma investigação exploratória para se conhecer melhor o fenômeno (Cooper e Schlinder, 2003).

Quanto à estratégia da pesquisa, este estudo se caracteriza como um **levantamento** tipo *survey*, pois é o caso em que se deseja responder a questões sobre distribuição de uma variável ou a relação entre pessoas, grupos ou organizações (Martins e Theophilo, 2007). Ocorre a partir do contato direto com o público que deseja analisar, através de questionário e registro das

respostas para posterior análise. Ao buscar entender a personalidade dos indivíduos, suas ações, intenções, essa estratégia se faz necessário (Cooper e Schlinder, 2003).

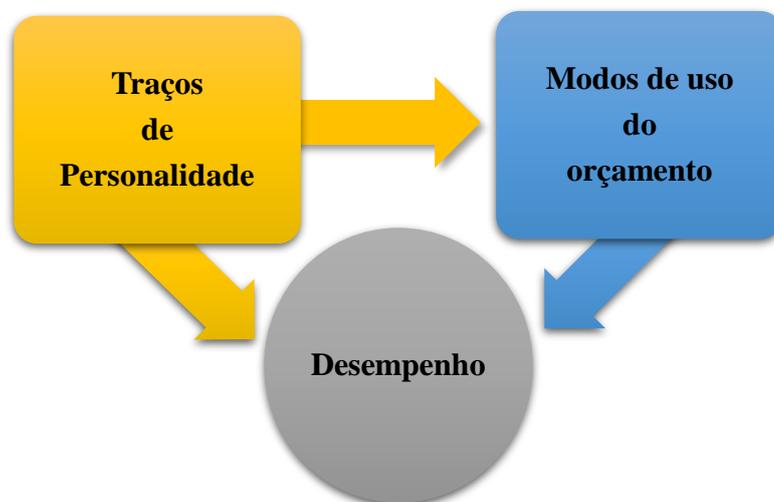
Com relação a população da pesquisa, as empresas estudadas foram as 200 maiores do Paraná, dado informado pelo Grupo Amanhã com relação a 2018. A escolha se deu pensando na viabilidade da pesquisa. Como o questionário trata de questões relativas ao orçamento seria necessário que o mesmo fosse utilizado, buscando-se então um público alvo que utilizasse da ferramenta, foram escolhidas as maiores empresas do Paraná em 2018.

### 3.1.1 Desenho da pesquisa e hipóteses de teste

A fundamentação teoria exposta no Capítulo 2 deste trabalho embasou toda a pesquisa, e por meio desse estudo foi possível identificar fatores relevantes que permearam a pesquisa, e assim planejar esta de forma coerente, e assim houve a realização do desenho do estudo.

O primeiro item no desenho da pesquisa são os Traços de Personalidade, onde foi definido o uso da teoria dos Grandes Fatores, sendo compostos por suas variáveis: Neuroticismo, Extroversão, Amabilidade, Conscienciosidade e Abertura à Experiências. (McCrae e Costa, 1985). O segundo ponto definido foi o orçamento Empresarial, e a delimitação foi seu Uso, que pode ser Interativo, Diagnóstico ou Disfuncional. O último ponto dessa pesquisa diz respeito ao Desempenho percebido do orçamento. Dessa forma, temos o seguinte desenho que, de forma sucinta, demonstra o objetivo principal deste trabalho:

**Figura 1** - Desenho de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

As hipóteses de teste desta pesquisa advêm das hipóteses teórico empíricas “Ha: Os traços de personalidade influenciam no Uso do orçamento”, “Hb: Os traços de personalidade influenciam no Desempenho do Orçamento” e “Hc: O modo de Uso do orçamento Empresarial afeta seu Desempenho”, desmembrando-se em:

H1: O destaque do traço de personalidade “neuroticismo” induz a forma do uso diagnóstico do orçamento;

H2: O destaque do traço de personalidade “extroversão” induz a forma do uso diagnóstico do orçamento;

H3: O destaque do traço de personalidade “amabilidade” induz a forma do uso diagnóstico do orçamento;

H4: O destaque do traço de personalidade “conscienciosidade” induz a forma do uso diagnóstico do orçamento;

H5: O destaque do traço de personalidade “abertura a experiências” induz a forma do uso diagnóstico do orçamento;

H6: O destaque do traço de personalidade “neuroticismo” induz a forma do uso interativo do orçamento;

H7: O destaque do traço de personalidade “extroversão” induz a forma do uso interativo do orçamento;

H8: O destaque do traço de personalidade “amabilidade” induz a forma do uso interativo do orçamento;

H9: O destaque do traço de personalidade “conscienciosidade” induz a forma do uso interativo do orçamento;

H10: O destaque do traço de personalidade “abertura a experiências” induz a forma do uso interativo do orçamento;

H11: O destaque do traço de personalidade “neuroticismo” induz a forma do uso disfuncional do orçamento;

H12: O destaque do traço de personalidade “extroversão” induz a forma do uso disfuncional do orçamento;

H13: O destaque do traço de personalidade “amabilidade” induz a forma do uso disfuncional do orçamento;

H14: O destaque do traço de personalidade “conscienciosidade” induz a forma do uso disfuncional do orçamento;

H15: O destaque do traço de personalidade “abertura a experiências” induz a forma do uso disfuncional do orçamento;

Ainda pensando na influência individual dos traços, também há a questão de como esses podem influenciar no desempenho, sendo assim:

H16: O destaque do traço de personalidade “neuroticismo” afeta o desempenho percebido do orçamento;

H17: O destaque do traço de personalidade “extroversão” afeta o desempenho percebido do orçamento;

H18: O destaque do traço de personalidade “amabilidade” afeta o desempenho percebido do orçamento;

H19: O destaque do traço de personalidade “conscienciosidade” afeta o desempenho percebido do orçamento;

H20: O destaque do traço de personalidade “abertura a experiências” afeta o desempenho percebido do orçamento;

Outro ponto a ser observado na pesquisa é que o uso do orçamento pode ser realizado de maneiras diferentes, nesses diferentes tipos de uso as hipóteses levantam os questionamentos:

H21: O Uso Diagnóstico do orçamento Empresarial afeta seu Desempenho;

H22: O Uso Interativo do orçamento Empresarial afeta seu Desempenho;

H23: O Uso Disfuncional do orçamento Empresarial afeta seu Desempenho;

Ao alinhar as hipóteses de testes as hipóteses teórico empíricas, têm-se o seguinte quadro:

**Quadro 1 - Relação entre hipóteses de teste e hipóteses teórico empíricas da pesquisa**

Hipóteses de Teste	Hipóteses teórico empíricas
H1: O destaque do traço de personalidade “neuroticismo” induz a forma do uso diagnóstico do orçamento; H2: O destaque do traço de personalidade “extroversão” induz a forma do uso diagnóstico do orçamento; H3: O destaque do traço de personalidade “amabilidade” induz a forma do uso diagnóstico do orçamento; H4: O destaque do traço de personalidade “conscienciosidade” induz a forma do uso diagnóstico do orçamento; H5: O destaque do traço de personalidade “abertura a experiências” induz a forma do uso diagnóstico do orçamento; H6: O destaque do traço de personalidade “neuroticismo” induz a forma do uso interativo do orçamento; H7: O destaque do traço de personalidade “extroversão” induz a forma do uso interativo do orçamento; H8: O destaque do traço de personalidade “amabilidade” induz a forma do uso interativo do orçamento;	Ha: Os traços de personalidade influenciam no Uso do orçamento

<p>H9: O destaque do traço de personalidade “conscienciosidade” induz a forma do uso interativo do orçamento;</p> <p>H10: O destaque do traço de personalidade “abertura a experiências” induz a forma do uso interativo do orçamento;</p> <p>H11: O destaque do traço de personalidade “neuroticismo” induz a forma do uso disfuncional do orçamento;</p> <p>H12: O destaque do traço de personalidade “extroversão” induz a forma do uso disfuncional do orçamento;</p> <p>H13: O destaque do traço de personalidade “amabilidade” induz a forma do uso disfuncional do orçamento;</p> <p>H14: O destaque do traço de personalidade “conscienciosidade” induz a forma do uso disfuncional do orçamento;</p> <p>H15: O destaque do traço de personalidade “abertura a experiências” induz a forma do uso disfuncional do orçamento;</p>	
<p>H16: O destaque do traço de personalidade “neuroticismo” afeta o desempenho percebido do orçamento;</p> <p>H17: O destaque do traço de personalidade “extroversão” afeta o desempenho percebido do orçamento;</p> <p>H18: O destaque do traço de personalidade “amabilidade” afeta o desempenho percebido do orçamento;</p> <p>H19: O destaque do traço de personalidade “conscienciosidade” afeta o desempenho percebido do orçamento;</p> <p>H20: O destaque do traço de personalidade “abertura a experiências” afeta o desempenho percebido do orçamento;</p>	<p>Hb: Os traços de personalidade influenciam no Desempenho do Orçamento</p>
<p>H21: O Uso Diagnostico do orçamento Empresarial afeta seu Desempenho;</p> <p>H22: O Uso Interativo do orçamento Empresarial afeta seu Desempenho;</p> <p>H23: O Uso Disfuncional do orçamento Empresarial afeta seu Desempenho;</p>	<p>Hc: O modo de Uso do orçamento Empresarial afeta seu Desempenho.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 3.1.2 Constructos e variáveis da pesquisa

Tendo passado toda a fundamentação teórica que embasa os constructos e variáveis empregados nesta pesquisa, parte-se para a diagramação da ideia principal e como esta pode ser expressa de modo a ser compreensível. Segundo Cooper e Schlinder (2003) um constructo pode ser definido como uma imagem da ideia para a pesquisa, e pode ser estabelecidos os vínculos das combinações das variáveis de conceitos mais simples. Uma variável pode ser uma classificação, uma quantidade que varia, um conceito operacional, aspecto, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração (Lakatos e Marconi, 2003).

Neste trabalho, os constructos e variáveis estão expressos no quadro a seguir onde se apresentam Traços de Personalidade *Big Five Factors*, (ou Cinco Grandes Fatores), orçamento empresarial e desempenho, além disso constam as variáveis que compõem cada um deles, afim de mensurar esses constructos, e suas correspondências no questionário, e por fim as referências.

Quadro 2 - Constructos da Pesquisa

	Constructos 2ª Ordem	Constructos Latentes	Variáveis	Questões	Indicadores	Referências
Traços de Personalidade	Big Five	<b>Neuroticismo</b>	Grau de sensibilidade ao estresse e de ajustamento emocional, que identifica indicadores de propensão ao sofrimento psicológico. Baixo nível: lida com estresse de forma calma	I	4, 9R*, 14, 19, 24R*, 29, 34R*, 39	McCrae e Costa (1989); Howard e Howard (1995)
		<b>Extroversão</b>	Grau de tolerância à estimulação sensorial vinda de outras pessoas e situações, sendo relacionada ao número e à força das interações com outras pessoas e à capacidade de estar feliz. Alto grau: individuo otimista	I	1, 6R*, 11, 16, 21R*, 26, 31R*, 36	McCrae e Costa (1989); Howard e Howard (1995)
		<b>Amabilidade</b>	Refere-se ao tipo de interação que uma pessoa mantém com as outras, estando relacionada ao grau em que esta defere ou se acomoda aos outros, que pode variar de compaixão a antagonismo. Elevados níveis significam tendências generosas, prestativas e altruístas; baixos níveis indicam pessoas cínicas, com tendências manipuladoras e vingativas	I	2R*, 7, 12R*, 17, 22, 27R*, 32, 37R*, 42	McCrae e Costa (1989); Howard e Howard (1995)

		<p><b>Consciência/ Realização</b></p> <p>Esse fator refere-se ao grau em que os indivíduos lutam por seus objetivos. Pessoas conscienciosas são mais organizadas, persistentes, decididas, ambiciosas e perseverantes. O contrário corresponde a pessoas descuidadas, negligentes e sem objetivos claros</p>		I	3, 8R*, 13, 18R*, 23R*, 28, 33, 38, 43R*	McCrae e Costa (1989); Howard e Howard (1995)
		<p><b>Abertura (para experiência)</b></p> <p>Pessoas com abertura elevada são curiosas, criativas e exploram bastante o ambiente, sendo o oposto pessoas convencionais, conservadoras e rígidas</p>		I	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35R*, 40, 41R*, 44	McCrae e Costa (1989); Howard e Howard (1995)
Orçamento Empresarial	Uso do Orçamento	<p><b>Diagnóstico</b></p> <p>Uso do SCG, orientado para metas, objetivos e padrões pré estabelecidos de desempenho. (Força Negativa)</p>		II	a, c, d, e, f	Simons (1994) e Hansen e Van der Stede (2004)
		<p><b>Interativo</b></p> <p>Interlocução entre SCG, estímulo de novas ideias, projetos, interação entre os setores. (Força positiva) (Simons, 1994)</p>		II	j, l e m	Abernethy e Bownell (1999)
		<p><b>Disfuncional</b></p> <p>Inadequação aos objetivos da empresa. Quando o orçamento não se comporta como o esperado aos objetivos da empresa. Ex: Folga Orçamentária</p>		II	b, g, h, i	Otley (1978) e Nouri (1994)

<b>DESEMPENHO</b>	<b>Performance</b>	<b>Desempenho percebido do orçamento</b>	Auxilia no desempenho do setor. Auxilia a traçar metas para o setor. Fornecer informações para avaliação de decisão.	III	-	Hansen e Van der Sede (2004) e Pavão (2016)
-------------------	--------------------	--	---	-----	---	---

Legenda: R\* - referente a reversão do fato. O inverso da resposta significa a alta adaptabilidade ao fator.  
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 3.2 QUANTO A COLETA DE DADOS

Para realização desse estudo foi realizado uso de livros e artigos para que seja possível identificar pontos essenciais relativos ao tema, além da fonte primária que será por meio de questionário que identificará pontos relativos ao orçamento e ao desempenho do orçamento observado pelas empresas que formarem a amostra e questionário sobre os Cinco Grande Fatores que evidenciará a personalidade do líder do setor de vendas.

Na coleta de dados, o questionário contendo 49 questões, sendo 5 abertas de identificação pessoal (ue não foram utilizadas para efeitos de resultados do trabalho), e 44 fechadas em escala *likert* sobre Traços de Personalidade, Uso do orçamento e seu Desempenho (Apêndice A) foi aplicado por meio de software “Online Pesquisa”, o qual disponibiliza as questões que foram respondidas via internet. O contato inicial com os agentes responsáveis pelo setor comercial (ou de vendas) das empresas foi por telefone e e-mail, então o convite foi feito, e o link contendo o questionário foi encaminhado via e-mail. Foi totalmente voluntaria a participação na pesquisa, sendo que o questionário poderia ser interrompido a qualquer momento, no entanto, na análise dos dados só foram considerados aqueles que responderam completamente o questionário.

Os questionários foram encaminhados para os e-mails dos gestores do setor comercial das empresas entres os meses de fevereiro a abril de 2019. Foram enviados 132 questionários, no entanto, desses apenas 117 puderam ser considerados pois estavam concluídos.

### 3.3 QUANTO AO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento utilizado para a realização desta pesquisa é o questionário utilizado por Espejo (2008) e adaptado por Neitzke (2014), com os indicadores do modo de Uso do

orçamento e o Desempenho percebido (Uso Interativo: questão II, indicadores: a, c, d, e, f; Uso Diagnóstico: Questão II, indicadores: j, l, m; Uso disfuncional: questão II, indicadores: b, g, h, i. Desempenho: questão III).

As perguntas que questionam sobre os traços de personalidade são do Inventário dos *Big Five* (Tradução do BFI-44 de John e Srivastava, 1999), que conta com 44 questões fechadas onde se é possível observar a predominância dos traços, (Indicadores: Extroversão: questões 1, 6R, 11, 16, 21R, 26, 31R, 36; Amabilidade: questões 2R, 7, 12R, 17, 22, 27R, 32, 37R, 42; Conscienciosidade: questões 3, 8R, 13, 18R, 23R, 28, 33, 38, 43R; Neuroticismo: questões 4, 9R, 14, 19, 24R, 29, 34R, 39; Abertura à experiências: questões 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35R, 40, 41R, 44 – onde R significa que a resposta se associa ao fator através do resultado ao inverso.)

O instrumento da pesquisa foi aplicado em dois momentos: inicialmente no pré-teste, em empresas que participariam efetivamente do trabalho, onde avaliou-se se as questões estavam coerentes e se os respondentes tiveram dificuldades ao responder. E no segundo momento, houve o envio do questionário ajustado conforme as contribuições recebidas no pré-teste.

Antes do envio do questionário recomenda-se que o mesmo esteja aprovado no Comitê de Ética. Nesta pesquisa, o questionário foi apresentado através da “Plataforma Brasil” e foi aceito, através deste, foi dado início a aplicação dos questionários.

### 3.4 QUANTO A AMOSTRAGEM

A amostra é definida como um subgrupo da população, sendo a parte selecionada para análise. Seu tamanho e representatividade depende da quantidade da população e outros fatores metodológicos (Martins e Theóphilo, 2016). Dessa forma, esta pesquisa classifica-se como não probabilística e intencional por julgamento, pois não é aleatória e subjetiva, uma vez que os participantes foram selecionados com base nos critérios definidos pelo pesquisador (Cooper e Schindler, 2016).

A população desta pesquisa é formada por 200 empresas, e sua amostra que foi calculada por amostragem probabilística, através da fórmula de Triola (1999) e Levine, Berenson e Stephan (2000), permitirá um nível de confiança de 95%, estima-se que a amostra seja de 132 participantes, e a 90% de nível de confiança 115 participantes fazem parte da amostra. O tamanho desta amostra se refere ao número necessário de respostas recebidas ao questionário a amostra deste estudo, com o percentual de 5% de margem de erro. Essa pesquisa satisfaz o

número mínimo de respondentes a 90% de nível de confiança e 5% de margem de erro, pois houveram 117 participantes validos.

A formula utilizada para cálculo da amostra deste estudo foi:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde:

n - amostra calculada

N - população

Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p - verdadeira probabilidade do evento

e - erro amostral

### 3.5 PRÉ-TESTE

O pré-teste nessa pesquisa tem como objetivo “identificar problemas antes que a verdadeira coleta de dados se inicie (Cooper e Schindler, 2003, p. 297), como inconsistências, dificuldades em responder as questões, perguntas constrangedoras, linguagem inacessível, entre outros fatores. (Martins e Teophilo, 2007).

Para melhor ser entregue o questionário aos respondentes, houve o auxilio significativo de docentes da área da contabilidade, e então, após esse ajuste, foi aplicado o pre-teste em 10 colaboradores das empresas que faziam parte da população. A sugestão recebida foi a reformulação do questionário no site, onde ao abrir a pagina todas as questões estavam expostas, e foi solicitado que fosse dividido em etapas, a solicitação foi atendida e assim iniciou-se a prospecção dos respondentes. Percebeu-se que o tempo médio para responder o questionário foi de 9 minutos.

### 3.6 QUANTO AO TRATAMENTO DE DADOS

O processo de tratamento e análise dos dados ocorreu de forma simultânea a coleta, conforme os princípios da amostragem teórica, a qual cita a necessidade de saturação da informação já encontrada.

O questionário inicia-se com as questões sobre os traços de personalidade e então parte para as questões que envolvem o orçamento da empresa e seu desempenho, que visa observar seu modo de uso, com perguntas fechadas passíveis de respostas através da escala *likert*, apontando a concordância ou discordância À afirmativa dada no questionário, sendo esta escala de 0 a 10.

O tratamento dos dados foi inicialmente realizado através de software estatísticos (SPSS) para as análises de estatística descritiva, e a técnica utilizada foi de Modelagem de Equações Estruturais, realizada com o auxílio do *software SmartPLS 3.2.8*, versão profissional trial, para o modelo de equações estruturais. Essa técnica consiste em uma abordagem flexível visando examinar como as coisas se relacionam entre si (Hair et al., 2005). A técnica das Equações Estruturais se faz viável pois a teoria neste trabalho elenca os Traços de Personalidade, o Uso do orçamento e as influências de ambos no Desempenho percebido, variáveis distintas que se correlacionam.

A tabela 6 mostra as relações entre as variáveis independentes e dependentes, testadas em cada hipótese, e o tratamento estatístico realizado.

**Tabela 6 - Relação entre as variáveis e tratamento estatístico dos dados**

Blocos Envolvidos	Variável independente	Variável dependente	Hipótese	Tratamento Estatístico	Referências
Traços de Personalidade e Modo de uso do orçamento	Extroversão; Neuroticismo; Amabilidade; Abertura a Experiências e Realização	Modo de Uso do Orçamento	1	Estatística descritiva e modelagem de equações estruturais	Hair et al (2009), Marôco (2010)
Traços de Personalidade e desempenho	Extroversão; Neuroticismo; Amabilidade; Abertura a Experiências e Realização	Desempenho percebido	2		
Uso do orçamento e Desempenho	Uso do Orçamento	Desempenho Percebido	3		

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS

Nesse capítulo serão apresentados os resultados encontrados na pesquisa e as discussões relativas a tais resultados.

### 4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A seguir, as informações estão categorizadas de forma a apresentar a frequência percentual, a média, mediana e moda e o desvio padrão das informações adquiridas através do questionário. As técnicas de estatística descritiva foram realizadas através do *software Statistical Package for the Social Science (SPSS)*. Inicialmente será demonstrado a qualificação do respondente, e então, as análises dos constructos investigados.

Os respondentes dos questionários foram os gestores, gerentes, líderes ou supervisores do setor de vendas das maiores empresas do Paraná em 2018 pelo Grupo Amanhã, sendo um respondente por empresa, e verifica-se que em sua maioria se destaca o gênero masculino, onde totalizaram 63% dos respondentes.

**Tabela 7-** Distribuição de respondentes por gênero

<b>Gênero</b>	<b>Frequência</b>	<b>F (%)</b>
Feminino	43	37%
Masculino	74	63%
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora

A tabela 8 apresenta a faixa etária dos respondentes, sendo que os gestores entre 31 e 35 anos são os mais representativos (32%), seguido dos respondentes entre 26 a 30 anos (26%). Apenas 8% da população de pesquisa possuem entre 21 e 25 anos.

**Tabela 8 -** Distribuição de respondentes por faixa etária

<b>Faixa Etária dos Respondentes</b>	<b>Frequência</b>	<b>F (%)</b>	<b>F (%) Acumulada</b>
De 21 a 25 anos	9	8%	8%
De 26 a 30 anos	31	26%	34%
De 31 a 35 anos	38	32%	67%
De 36 a 40 anos	10	9%	75%
Acima de 40 anos	29	25%	100%
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Elaborado pela autora

A maior parte dos respondentes demonstrou atuar no cargo entre 1 a 5 anos (68%), seguido por colaboradores que estão em cargos de gestão entre 6 e 10 anos (19%). Apenas 5% dos respondentes atuam como gestores há mais de 16 anos nas organizações.

**Tabela 9** - Distribuição de respondentes por tempo de atuação na empresa

Tempo de atuação	Frequência	F (%)	F (%) Acumulada
De 1 a 5 anos	79	68%	68%
De 6 a 10 anos	22	19%	86%
De 11 a 15 anos	10	9%	95%
De 16 a 20 anos	6	5%	100%
<b>Total</b>	117	100%	

Fonte: Elaborado pela autora

Na tabela 10, pode-se verificar através das medias de respostas afirmativas que os respondentes demonstram abertura à experiência, segundo McCrae(1985) e o alto nível no traço de abertura à experiência demonstra interesse em novidades, abertura a novos riscos e tem a mente aberta, originalidade.

**Tabela 10** - Análise descritiva do traço “Abertura à Experiências” dos respondentes

Abertura à Experiência	Frequência (%)										Descritivas				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	Me	Mo	D.P.
Questão 5				0,9	5,1	2,6	7,7	24,8	33,3	15,4	10,3	8,63	9,00	9	1,506
Questão 10		1,7		3,4	6,0	7,7	10,3	26,5	31,6	7,7	5,1	7,95	8,00	9	1,795
Questão 15			0,9	0,9	0,9	1,7	3,4	26,5	39,3	12,8	13,7	8,89	9,00	9	1,376
Questão 20				0,9	3,4	2,6	22,2	37,6	20,5	12,8		9,04	9,00	9	1,255
Questão 25				0,9	2,6	4,3	4,3	22,2	37,6	12,0	16,2	8,86	9,00	9	1,473
Questão 30		4,3	0,9	5,1	8,5	15,4	9,4	22,2	26,5	5,1	2,6	7,28	8,00	9	2,067
Questão 35*			0,9		2,6	5,1	2,6	16,2	45,3	12,8	14,5	8,90	9,00	9	1,470
Questão 40			0,9	1,7	3,4	3,4	8,5	24,8	30,8	23,1	3,4	8,50	9,00	9	1,524
Questão 41*					3,4	2,6	6,0	25,6	28,2	17,1	17,1	8,92	9,00	9	1,463
Questão 44	0,9	1,7	2,6	3,4	5,1	6,0	10,3	29,1	28,2	9,4	3,4	7,77	8,00	8	1,993

Legenda: As afirmações com \* significam que são o oposto do traço.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na tabela 11 é possível observar que, em sua maioria, os respondentes demonstraram ter altos níveis de amabilidade, onde a maior porcentagem das respostas concordavam com a qualidade, o que mostra uma população que se diz, segundo John e Srivastava(1999) altruísta, afetuosa.

**Tabela 11** - Análise descritiva do traço “amabilidade” dos respondentes.

Amabilidade	Frequência (%)										Descritivas				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	Me	Mo	D.P.
Questão 2*		0,8	3,3	6,6	18,2	12,4	18,2	9,1	14,0	9,1	5,0	5,98	6,00	4	2,154
Questão 7 *		5,0	4,1	7,4	14,9	10,7	16,5	11,6	14,0	10,7	1,7	5,74	6,00	6	2,310
Questão 12*		2,5	0,8	10,7	10,7	9,1	13,2	14,9	21,5	11,6	1,7	7,21	8,00	9	2,169
Questão 17	0,8	2,5	4,1	4,1	7,4	14,9	9,9	18,2	24,0	9,1	1,7	7,25	8,00	9	2,181
Questão 22	1,7	1,7	1,7	2,5	4,1	11,6	13,2	24,0	25,6	8,3	2,5	7,60	8,00	9	2,000
Questão 27*			1,7	0,8		1,7	4,1	18,2	34,7	15,7	19,8	9,10	9,00	9	1,528
Questão 32				1,7		4,1	10,7	24,8	34,7	13,2	7,4	8,60	9,00	9	1,346
Questão 37*				0,8	0,8	7,4	9,9	15,7	34,7	18,2	9,1	8,70	9,00	9	1,452
Questão 42*		0,8	0,8	6,6	2,5	5,8	22,3	21,5	24,8	9,1	2,5	7,73	8,00	9	1,770

Legenda: As afirmações com \* significam que são o oposto do traço.

Fonte: Elaborado pela autora.

A tabela 12 organiza as respostas relativas ao traço extroversão, que aponta a energia do indivíduo, seu entusiasmo, sociabilidade, afetividade. Pelas respostas, é possível identificar que, em sua maioria, a população tem predominância de alto índice pela escala *likert*, onde a média das respostas é, em quase todos os casos, “9” quando o máximo m concordância é “10”.

**Tabela 12** - Análise descritiva do traço “extroversão” dos respondentes.

Extroversão	Frequência (%)										Descritivas				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	Me	Mo	D.P.
Questão 1	0,8	1,7	2,5	0,8	0,8	5,8	22,5	37,5	14,2	10,8	8,67	9,00	9	1,692	
Questão 6*		0,8	0,8	0,8	4,2	4,2	14,2	38,3	15,0	19,2	9,06	9,00	9	1,522	
Questão 11			2,5	1,7	4,2	2,5	23,3	39,2	15,8	8,3	8,72	9,00	9	1,443	
Questão 16	0,8	2,5	2,5	5,8	5,0	14,2	29,2	30,0	4,2	3,3	7,79	8,00	9	1,736	
Questão 21*	0,8	1,7		2,5	1,7	0,8	15,8	25,8	34,2	11,7	2,5	8,17	8,00	9	1,688
Questão 26				0,8	0,8	6,7	10,8	22,5	35,0	14,2	6,7	8,55	9,00	9	1,368
Questão 31*				0,8	1,7	1,7	5,8	24,2	22,5	14,2	26,7	9,16	9,00	11	1,537
Questão 36	0,8	1,7	0,8	7,5	6,7	8,3	14,2	24,2	22,5	7,5	3,3	7,45	8,00	8	2,041

Legenda: As afirmações com \* significam que são o oposto do traço.

Fonte: Elaborado pela autora.

As análises descritivas demonstradas na tabela 13 são relativas a variáveis como afetividade negativa, nervosismo, ansiedade e frieza. Nesse traço foi possível perceber que os respondentes tiveram também como média de respostas com altos valores, concordando com as afirmativas que demonstram tais vertentes da personalidade.

**Tabela 13** - Análise descritiva do traço “neuroticismo” dos respondentes.

Neuroticismo	Frequência (%)										Descritivas				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	Me	Mo	D.P.
Questão 4					0,8		1,7	20,0	34,2	21,7	19,2	9,34	9,00	9	1,146
Questão 9*		0,8	1,7	0,8	3,3	7,5	22,5	40,8	11,7	8,3	8,63	9,00	9	1,436	

Questão 14	0,8	1,7	1,7	3,3	2,5	10,0	25,0	35,8	9,2	7,5	8,32	9,00	9	1,730	
Questão 19	4,2	2,5	7,5	12,5	13,3	10,0	10,0	19,2	13,3	5,0	6,17	6,00	8	2,404	
Questão 24*			3,3	8,3	7,5	6,7	5,8	16,7	30,8	12,5	5,8	7,81	9,00	9	2,149
Questão 29			0,8		0,8	3,3	7,5	21,7	36,7	14,2	12,5	8,84	9,00	9	1,389
Questão 34*		1,7	1,7	2,5	5,0	5,8	13,3	23,3	34,2	6,7	3,3	7,89	8,00	9	1,799
Questão 39				0,8		3,3	8,3	16,7	42,5	14,2	11,7	8,90	9,00	9	1,289

Legenda: As afirmações com \* significam que são o oposto do traço.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na tabela 14, é possível observar que os respondentes tem altos níveis de constrangimento, pensam antes de agir, preferem seguir regras, adotam planejamento e organização em suas rotinas. Essas são as variáveis que explicam o traço “realização” ou “conscienciosidade”, o qual, pelas respostas obtidas se destaca entre os respondentes.

**Tabela 14 -** Análise descritiva do traço “Realização” dos respondentes.

Realização	Frequência (%)										Descritivas				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	Me	Mo	D.P.
Questão 3			2,5	5,8	3,3	5,0	6,7	20,0	34,2	13,3	6,7	8,19	9,00	9	1,921
Questão 8*			0,8	1,7	3,3	1,7	3,3	19,2	31,7	20,8	15,0	8,93	9,00	9	1,617
Questão 13	1,7		0,8	2,5	2,5	6,7	2,5	23,3	31,7	10,8	15,0	8,50	9,00	9	1,981
Questão 18*		0,8		0,8	1,7	3,3	5,0	18,3	42,5	12,5	12,5	8,82	9,00	9	1,495
Questão 23*			1,7	3,3	2,5	4,2	6,7	24,2	36,7	14,2	4,2	8,34	9,00	9	1,641
Questão 28	0,8		1,7	8,3	6,7	15,8	11,7	20,0	24,2	6,7	1,7	7,30	8,00	9	1,953
Questão 33				0,8	0,8	5,8	5,8	25,8	30,8	15,8	11,7	8,76	9,00	9	1,412
Questão 38	2,5	0,8	2,5	7,5	10,8	11,7	11,7	21,7	19,2	6,7	2,5	7,05	8,00	8	2,208
Questão 43*	0,8	1,7	5,8	6,7	5,0	7,5	12,5	24,2	27,5	5,0	0,8	7,24	8,00	9	2,132

Legenda: As afirmações com \* significam que são o oposto do traço.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para expressar de forma mais nítida o traço que se destacou tem-se a tabela 15 onde foi feito a media de respostas dos traços. O perfil do gestor nesse trabalho apresenta tendências de abertura a experiências e extroversão, o que corrobora ao estudo de Rizzato e Moran (2013).

**Tabela 15 -** Médias das respostas relativas aos traços de personalidade.

**EXTRO 8,445513**

**NEURO 8,237179**

**CONSCI 8,126306**

**AMAB 7,545109**

**ABERT 8,475214**

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação ao Orçamento, os respondentes mostraram que o uso diagnóstico faz parte de sua rotina, onde tiveram como respostas medias acima de 80% de concordância com as afirmativas que relacionam temas como metas, planejamento, uso do SCG e meios de avaliação de desempenho.

**Tabela 16 -** Analise descritiva do modo do uso “diagnostico” do orçamento.

Uso Diagnóstico	Frequência (%)										Descritivas				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	Me	Mo	D.P.
Questão 2 – a		0,8	1,7	3,4	4,2	0,8	13,6	30,5	28,8	6,8	5,9	8,05	8,00	8	1,744
Questão 2 – c			1,7	4,2	5,9	5,9	10,2	20,3	28,8	12,7	6,8	8,10	8,50	9	1,877
Questão 2 – d			0,8	1,7	1,7	6,8	14,4	24,6	27,1	11,9	7,6	8,31	8,00	9	1,580
Questão 2 – e	0,8		1,7	1,7	2,5	5,1	13,6	27,1	25,4	12,7	5,9	8,17	8,00	8	1,754
Questão 2 – f			0,8	2,5	1,7	10,2	15,3	25,4	25,4	5,9	9,3	8,11	8,00	8 <sup>a</sup>	1,664

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quanto ao uso Interativo que predispõe afirmativas quanto aos meios de questionar as ações dos gestores, formas de criar estratégias entre as equipes, e discutir em reuniões visando a melhoria da ferramenta para a empresa, as respostas quanto a esta forma de utilização do orçamento também teve medias acima de 80% de concordância.

**Tabela 17 -** Analise descritiva do modo do uso “interativo” do orçamento.

Uso Interativo	Frequência (%)										Descritivas				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	Me	Mo	D.P.
Questão 2 – j			0,8	1,7	5,1	5,1	11,0	26,3	28,8	11,0	6,8	8,25	8,00	9	1,627
Questão 2 – l	0,8	0,8	3,4	1,7	7,6	9,3	34,7	18,6	9,3	10,2	8,16	8,00	8	1,788	
Questão 2 – m	0,8		0,8	4,2	5,9	19,5	27,1	13,6	14,4	10,2	8,21	8,00	8	1,722	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quando questionados quanto ao uso disfuncional do orçamento, que cita subestimar receitas para criar reservas orçamentarias, formas de controle das ações individuais e em grupo, e superestimar as despesas pensando em reservas, situações essas que levam ao uso enviesado do orçamento e não à realidade da empresa, os respondentes concordaram menos em relação as outras formas de uso.

**Tabela 18** - Análise descritiva do modo do uso “disfuncional” do orçamento.

Uso Disfuncional	Frequência (%)										Descritivas				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	Me	Mo	D.P.
Questão 2 – b		1,7	2,5	6,8	3,4	5,1	11,9	33,1	17,8	10,2	4,2	7,68	8,00	8	1,998
Questão 2 – g				5,1	5,1	5,1	11,0	28,0	22,9	11,0	8,5	8,14	8,00	8	1,769
Questão 2 – h		0,8	1,7	4,2	5,1	8,5	8,5	28,8	21,2	10,2	7,6	7,93	8,00	8	1,936
Questão 2 – i	0,8	3,4	4,2	5,1	7,6	6,8	8,5	22,9	18,6	14,4	4,2	7,46	8,00	8	2,377

Fonte: Elaborado pela autora.

Observando de maneira geral, os respondentes demonstraram, através das médias das respostas ao questionário, ter tendência ao uso interativo que se refere principalmente às relações entre os sistemas de controle e os colaboradores, estimulando novos projetos, ideia e inovações. Essa relação demonstra ajuda mútua num ambiente que proporciona valorização e aprendizado (Simons, 1995).

**Tabela 19** - Média das respostas relativas aos modos de uso do orçamento

USO\_DIAG 8,074074

USO\_INT **8,153846**

USO\_DISF 7,800439

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Com relação ao desempenho percebido do orçamento pelos respondentes foi possível identificar que em sua maioria os gestores se mostram satisfeitos quanto ao auxílio do orçamento como ferramenta na gestão das metas do setor, pois a média de respostas foi acima de 80% de concordância.

**Tabela 20** - Análise descritiva desempenho percebido do orçamento pelos respondentes.

Desempenho do Orçamento	Frequência (%)										Descritivas					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	Me	Mo	D.P.	
Questão 3				0,8	0,8	1,7	2,5	19,5	32,2	20,3	11,9	7,6	8,30	8,00	8	1,464

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

#### 4.2 MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Visando deixar mais pratica a transposição das questões para o *software* e a visibilidade do questionário relacionando as questões com suas respectivas variáveis latentes, enumerou-se cada uma das questões relativas a cada variável conforme quadro a seguir.

**Quadro 3 -** Questões relacionadas as suas variáveis latentes enumeradas conforme *software*

<b>Traços de Personalidade</b>					
	<b>Abertura à experiências</b>	<b>Conscienciosidade</b>	<b>Extroversão</b>	<b>Amabilidade</b>	<b>Neuroticismo</b>
<b>1</b>	É assertivo, não teme expressar o que sente.	Tende a ser crítico com os outros.	É conversador, comunicativo.	Às vezes é frio e distante.	É minucioso, detalhista no trabalho.
<b>2</b>	É temperamental, muda de humor facilmente.	Gosta de cooperar com os outros.	Insiste até a concluir a tarefa.	É depressivo, triste.	É original, tem sempre novas ideias.
<b>3</b>	É prestativo e ajuda os outros.	Valoriza o artístico, o estético.	É inventivo, criativo.	É reservado.	É emocionalmente estável, não se altera facilmente.
<b>4</b>	Faz as coisas com eficiência	É amável, tem consideração pelos outros.	É, as vezes, tímido, inibido.	Pode ser um tanto descuidado	Tende a ser preguiçoso.
<b>5</b>	É curioso sobre muitas coisas diferentes.	Mantem-se calmo nas situações tensas.	É relaxado, controla bem o estresse.	É facilmente distraído.	Prefere trabalho rotineiro.
<b>6</b>	Começa discussões, disputas com os outros	É, as vezes, rude com os outros	É sociável, extrovertido.	É geralmente confiável	É cheio de energia
<b>7</b>	É engenhoso, alguém que gosta de analisar as coisas profundamente.	Tem uma imaginação fértil	É um trabalhador de confiança	Faz planos e os segue à risca	Fica tenso com frequência
<b>8</b>	Tem capacidade de perdoar, perdoa fácil	Tende a ser desorganizado	Fica nervoso facilmente.	Gera muito entusiasmo	Gosta de refletir, brincar com as ideia
<b>9</b>	Preocupa-se muito com tudo	Tem poucos interesses artísticos		Tende a ser quieto, calado	
<b>10</b>	É sofisticado em artes, música ou literatura.				
<b>Modo de uso do orçamento</b>					
	<b>Uso Disfuncional</b>	<b>Uso Interativo</b>		<b>Uso Diagnóstico</b>	

1	Ao elaborar o orçamento subestimam-se receitas de modo a criar reserva orçamentaria	O orçamento é utilizado como uma forma de controle das atividades operacionais da minha área.	As informações do orçamento são usadas como um meio de questionar e debater as decisões e ações dos gestores.
2	As informações produzidas pelo orçamento são usadas principalmente para informar aos gestores de topo se as ações e/ou resultados do meu setor estão de acordo com os planos.	As informações do orçamento são utilizadas para avaliar o desempenho organizacional da minha área.	As informações orçamentarias são utilizadas para discutir com meus colegas e membros da minha equipe de trabalho sobre as ações que ocorrem na organização.
3	As informações do orçamento são utilizadas como instrumento para controlar as ações dos membros da minha equipe.	O orçamento é utilizado para planejamento operacional da minha área.	As informações geradas pelo orçamento são frequentemente discutidas em reuniões com os gestores e demais membros organizacionais.
4	Ao elaborar o orçamento da minha área superestimam-se despesas de modo a criar reserva orçamentaria.	O orçamento é utilizado para comunicação de metas da minha área.	
5		O orçamento é utilizado para formação de estratégias da minha área.	
<b>Desempenho</b>			
1	É sofisticado em artes, música ou literatura.		

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Para avaliar as hipóteses de interesse da pesquisa, foi aplicado um modelo de equações estruturais ou *Structural Equation Modeling* (SEM), ajustando-o por meio do método de mínimos quadrados parciais ou *Partial Least Square* (PLS). Esta técnica é adequada para a avaliação de relações de causalidade entre construtos ou variáveis latentes, maximizando a variação explicada nas variáveis latentes endógenas, assim como, avaliar a qualidade dos dados com base nas características do modelo de medição (Hair et al., 2009).

Desta forma, o modelo SEM-PLS é constituído de duas etapas de análise: o modelo de medição (externos), que por meio da combinação de vários itens que compõem uma escala (variáveis observáveis), é possível mensurar, indiretamente, o conceito abstrato de interesse (variável latente) (Hair et al., 2009); e o modelo estrutural (interno), que avalia as relações (caminhos) de interesse entre as variáveis latentes.

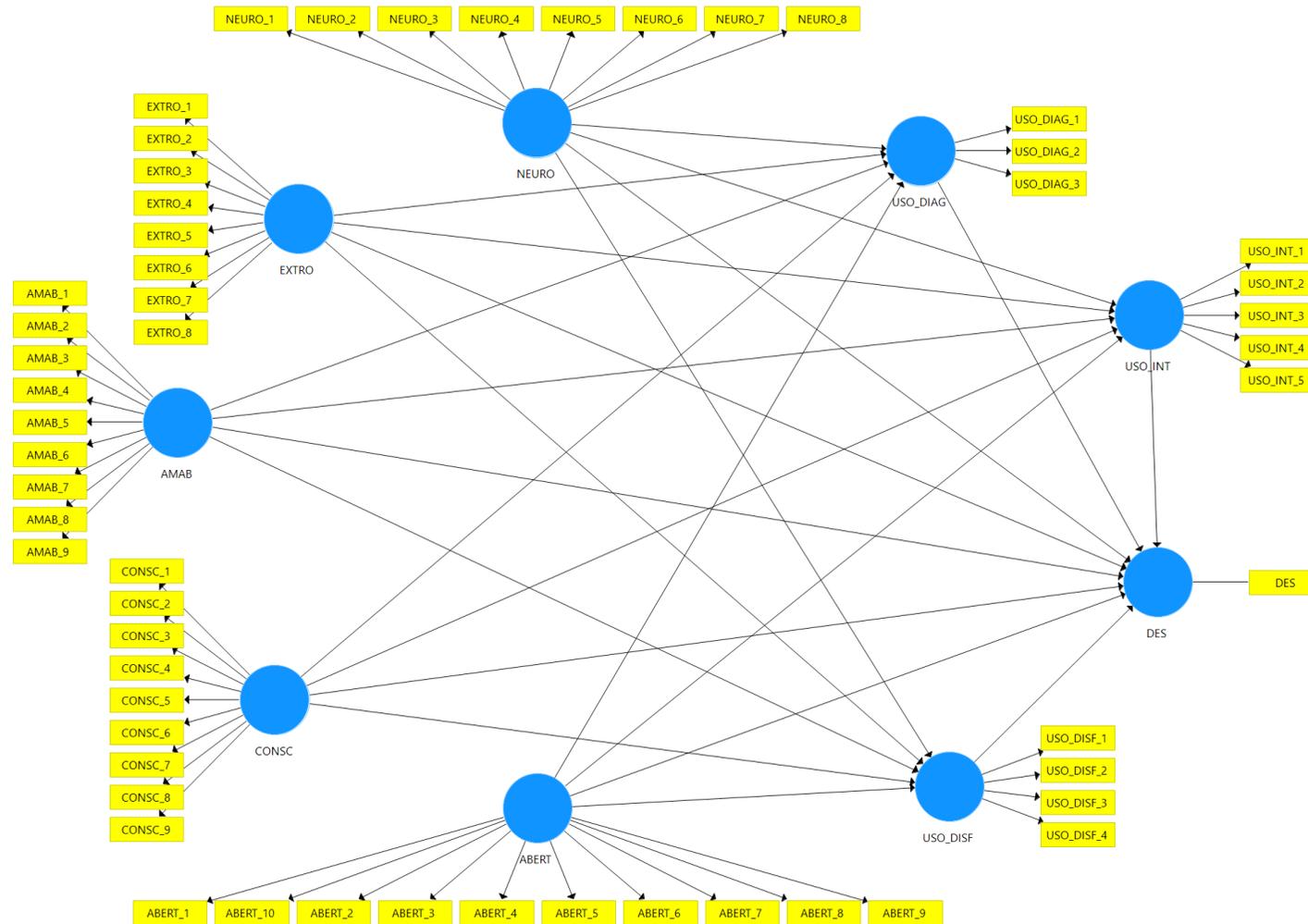
No modelo de mensuração, avaliou-se a validade convergente, verificando se os indicadores apresentam uma alta variância em comum, sendo que para tal fim, utilizou-se as cargas fatoriais, além das medidas de variância média extraída, do inglês, *average variance extracted* (AVE), de confiabilidade composta ou *composite reliability* (CR) e do *alfa de Cronbach* (AC). Também foi verificada a validade discriminante do modelo, isto é, a capacidade do construto de se distinguir verdadeiramente dos demais, observando se as variáveis observadas não estão fortemente correlacionadas com outro construto, comparando o valor da correlação dos construtos com a raiz quadrada de AVE (Hair et al., 2009).

Na avaliação da qualidade do ajuste do modelo estrutural, foi considerado o coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ ), que avalia a porção da variância das variáveis endógenas que é explicada pelo modelo estrutural, assim como os valores de outros indicadores de qualidade de ajuste do modelo: o indicador de *Stone-Geisser* ou validade preditiva ( $Q^2$ ), o indicador de *Cohen* ou tamanho do efeito ( $f^2$ ) e o índice de raiz padronizada do resíduo médio ou *standardized root mean square residual* (SRMR). Ainda, foi realizada a avaliação das hipóteses do modelo estrutural pelo teste t de *Student*, por meio do procedimento *bootstrapping*, fixado um nível de 5% de significância, além da construção do diagrama de caminhos, que apresenta visualmente as hipóteses e relações entre as variáveis de interesse.

As análises foram realizadas com o auxílio do *software SmartPLS 3.2.8*, versão profissional *trial*, para o modelo de equações estruturais.

O modelo de equações estruturais proposto no presente trabalho é estruturado de acordo com o seguinte diagrama de caminhos:

**Figura 2** – Modelo de equações estruturais PLS proposto.



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A seguir são apresentados os resultados do modelo de equações estruturais, ajustado pelo método de mínimos quadrados parciais, sendo os mesmos divididos entre o modelo de mensuração, que avalia a adequação dos indicadores para a mensuração das variáveis latentes, e modelo estrutural, que avalia as relações entre as variáveis dependentes e independentes.

#### 4.2.1 Modelo de mensuração

A princípio, avaliou-se a validade convergente do modelo de mensuração, verificando se os indicadores apresentam uma alta variância em comum, sendo que tal fim, utilizou-se as cargas fatoriais, além das medidas de variância média extraída *average variance extracted* (AVE), de confiabilidade composta ou *composite reliability* (CR) e do *alfa de Cronbach* (AC).

**Tabela 21** – Cargas fatoriais dos itens de cada variável latente do instrumento proposto.

QUESTÃO	DES	USO_ DIAG	USO_ INT	USO_ DISF	NEURO	EXTRO	AMAB	CONSC	ABERT
DES	1,00								
USO_DIAG_1	0,84								
USO_DIAG_2	0,83								
USO_DIAG_3	0,62								
USO_INT_1			0,82						
USO_INT_2			0,72						
USO_INT_3			0,76						
USO_INT_4			0,84						
USO_INT_5			0,83						
USO_DISF_1				0,69					
USO_DISF_2				0,72					
USO_DISF_3				0,80					
USO_DISF_4				0,73					
NEURO_1					0,69				
NEURO_2					0,73				
NEURO_3					0,52				
NEURO_4					0,08				
NEURO_5					0,23				
NEURO_6					0,71				
NEURO_7					0,43				
NEURO_8					0,73				
EXTRO_1						0,78			
EXTRO_2						0,61			
EXTRO_3						0,71			
EXTRO_4						0,39			
EXTRO_5						0,31			
EXTRO_6						0,58			
EXTRO_7						0,70			
EXTRO_8						0,10			

AMAB_1	0,29
AMAB_2	0,26
AMAB_3	0,54
AMAB_4	0,51
AMAB_5	0,41
AMAB_6	0,65
AMAB_7	0,39
AMAB_8	0,53
AMAB_9	0,47
<hr/>	
CONSC_1	0,62
CONSC_2	0,77
CONSC_3	0,44
CONSC_4	0,63
CONSC_5	0,60
CONSC_6	0,13
CONSC_7	0,74
CONSC_8	0,28
CONSC_9	0,30
<hr/>	
ABERT_1	0,57
ABERT_2	0,26
ABERT_3	0,71
ABERT_4	0,63
ABERT_5	0,69
ABERT_6	0,07
ABERT_7	0,73
ABERT_8	0,34
ABERT_9	0,81
ABERT_10	0,02

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Pela Tabela 21 nota-se que nenhuma das cargas fatoriais obtidas, referentes as variáveis latentes de desempenho e uso do orçamento, foram inferiores ao limite de 0,5, sugerido por Hair et al. (2009), indicando uma boa validade convergente e nenhum deles foi excluído do modelo teórico proposto. Já em relação as variáveis latentes de traços de personalidade, nota-se que vários dos itens do instrumento apresentaram baixas cargas fatoriais, inferiores a 0,5. Assim, foi realizado um processo iterativo, sendo que em cada etapa o item com menor carga fatorial foi excluído e as cargas dos demais recalculadas, até que todos os itens mantidos satisfizessem o critério sugerido por Hair et al. (2009), implicando na exclusão dos seguintes itens do modelo original:

- NEURO: 4, 5 e 7;
- EXTRO: 4, 5 e 8;
- AMAB: 1, 2, 4, 5, 7 e 8;

- CONSC: 3, 6, 8 e 9;
- ABERT: 2, 6, 8 e 10.

**Tabela 22** – Cargas fatoriais dos itens mantidos após exclusões, de cada variável latente do instrumento proposto.

QUESTÃO	DES	USO_ DIAG	USO_ INT	USO_ DISF	NEURO	EXTRO	AMAB	CONSC	ABERT
DES	1,00								
USO_DIAG_1		0,84							
USO_DIAG_2		0,83							
USO_DIAG_3		0,60							
USO_INT_1			0,83						
USO_INT_2			0,72						
USO_INT_3			0,75						
USO_INT_4			0,84						
USO_INT_5			0,83						
USO_DISF_1				0,68					
USO_DISF_2				0,73					
USO_DISF_3				0,81					
USO_DISF_4				0,72					
NEURO_1					0,71				
NEURO_2					0,76				
NEURO_3					0,56				
NEURO_6					0,74				
NEURO_8					0,72				
EXTRO_1						0,79			
EXTRO_2						0,63			
EXTRO_3						0,73			
EXTRO_6						0,64			
EXTRO_7						0,74			
AMAB_3							0,75		
AMAB_6							0,68		
AMAB_9							0,56		
CONSC_1								0,64	
CONSC_2								0,80	
CONSC_4								0,64	
CONSC_5								0,63	
CONSC_7								0,70	
ABERT_1									0,58
ABERT_3									0,75
ABERT_4									0,67
ABERT_5									0,70
ABERT_7									0,74
ABERT_9									0,82

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Observa-se na Tabela 22 que, após as exclusões dos itens, nenhuma das cargas fatoriais obtidas para as variáveis observadas, em relação às suas respectivas variáveis latentes, apresenta cargas fatoriais inferiores ao limite de 0,5, sugerido por Hair et al. (2009), isto é, para todos os indicadores, pelo menos 50% da variância do indicador é refletido pelo construto. Consequentemente, todos os indicadores apresentam uma boa validade.

**Tabela 23** – Indicadores de validade convergente para o modelo ajustado.

	<b>AVE</b>	<b>CR</b>	<b>AC</b>
DES	1,00	1,00	1,00
USO_DIAG	0,59	0,81	0,65
USO_INT	0,63	0,90	0,86
USO_DISF	0,54	0,82	0,73
NEURO	0,49	0,83	0,74
EXTRO	0,50	0,83	0,75
AMAB	0,45	0,70	0,38
CONSC	0,47	0,82	0,72
ABERT	0,51	0,86	0,81

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Adotando-se como limite para a AVE o valor de 0,5 (Fornell e Larcker, 1981), nota-se na Tabela 23 que apenas as variáveis latentes NEURO, AMAB e CONSC apresentaram valores inferiores ao desejado (0,49; 0,45 e 0,47, respectivamente), indicando que em média, menos da metade da variância de seus indicadores é explicada pela variável latente em questão. Entretanto, Fornell e Larcker (1981) apontam que se a AVE é menor que 0,5, mas a confiabilidade composta é superior a 0,6, a validade convergente do construto ainda é adequada.

Já avaliando os índices CR e AC, vê-se que a confiabilidade composta, estimada para as variáveis latentes do modelo ajustado atende aos critérios de validade convergente, sendo que a confiabilidade composta de todas as variáveis latentes é igual ou superior a 0,70 e o *alpha de Cronbach* de todas as variáveis latentes é superior a 0,65, a exceção de AMAB, que apresentou AC de 0,38.

Além da validade convergente, também foi avaliada a validade discriminante do modelo, isto é, a capacidade do construto de se distinguir verdadeiramente dos demais. Desta forma, foi verificado se as variáveis observadas não estão fortemente correlacionadas com outro construto, comparando o valor da correlação dos construtos com a raiz quadrada de AVE (Hair et al., 2009), destacada na diagonal principal da matriz de correlação dos construtos apresentada a seguir, sendo que as correlações não devem ser maiores que tais limites.

**Tabela 24** – Validade discriminante do modelo ajustado.

	DES	USO_ DIAG	USO_ INT	USO_ DISF	NEURO	EXTRO	AMAB	CONSC	ABERT
DES	1,00								
USO_ DIAG	0,58	0,77							
USO_ INT	0,43	0,61	0,79						
USO_ DISF	0,33	0,54	0,73	0,74					
NEURO	0,35	0,41	0,20	0,24	0,70				
EXTRO	0,34	0,37	0,16	0,24	0,78	0,71			
AMAB	0,24	0,34	0,22	0,24	0,48	0,43	0,67		
CONSC	0,43	0,46	0,24	0,30	0,79	0,73	0,47	0,69	
ABERT	0,42	0,41	0,23	0,28	0,77	0,74	0,46	0,78	0,71

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Pela Tabela 24, observa-se que as correlações do traço NEURO com os traços EXTRO (0,78), CONSC (0,79) e ABERT (0,71) são ligeiramente maiores que a raiz quadrada da AVE observada para a NEURO (0,70), assim como as correlações do traço EXTRO com os traços CONSC (0,73) e ABERT (0,74) são maiores que sua respectiva raiz quadrada da AVE (0,71) e a correlação entre CONSC e ABERT (0,78) é maior que a raiz quadrada da AVE de CONSC (0,69). Uma vez que a diferença entre as correlações observadas com o critério estabelecido são pequenas, uma opção seria manter o modelo proposto, sem alterações, ou então, seguindo rigorosamente o critério proposto, deve-se excluir (uma a uma) as variáveis observadas que apresentam menores diferenças nas cargas cruzadas. Nesta pesquisa, foi-se excluído as variâncias com menores diferenças nas cargas cruzadas.

#### 4.2.2 Modelo estrutural

Na avaliação do modelo estrutural, o coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ ) é apresentado, que avalia a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural, assim como os valores de dois outros indicadores de qualidade de ajuste do modelo: o indicador de *Stone-Geisser* ou validade preditiva ( $Q^2$ ), o indicador de *Cohen* ou tamanho do efeito ( $f^2$ ) e o índice de raiz padronizada do resíduo médio ou *standardized root mean square residual* (SRMR). Ainda, foi realizada a avaliação do modelo estrutural, que consiste na análise dos coeficientes estruturais, desvio padrão, estatística T e valores p, com o intuito de testar as hipóteses levantadas.

**Tabela 25** – Validade preditiva, coeficiente de determinação e tamanho do efeito do modelo ajustado.

Variável	$R^2$	$Q^2$	$f^2$
USO_DIAG	0,234	0,111	0,305
USO_INT	0,077	0,026	0,083
USO_DISF	0,107	0,032	0,120
DES	0,406	0,249	0,684

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O valor de  $R^2$ , apresentado na Tabela 25, de 0,406 para o DES indica que a variável endógena possui uma grande explicação por meio do modelo estrutural ajustado. Já para as variáveis endógenas referentes aos diferentes usos do orçamento, o  $R^2$  varia entre de 0,077 a 0,234, indicando uma média explicação (valores de referência para  $R^2$ : 2% - pequeno; 13% - médio e 26% - grande). Ainda, a Tabela 5 mostra que tanto o valor de  $Q^2$ , como de  $f^2$  indicam que o modelo tem acurácia e que os construtos são importantes para o ajuste geral do modelo, uma vez que como critério de avaliação, Hair et al. (2014) indica valores maiores que zero para  $Q^2$ , enquanto que valores de  $f^2$  de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes, respectivamente (Hair et al., 2014).

**Tabela 26** – Indicador SRMR do modelo ajustado.

Ajustamento do modelo	Modelo saturado	Modelo observado
SRMR	0,114	0,146

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Pela Tabela 26, vê-se que tanto o modelo saturado quanto o observado apresentaram SRMR (0,114 e 0,146, respectivamente) dentro intervalo entre -4 e 4 recomendado por Hair et al. (2009).

**Tabela 27** – Resultados dos testes t aplicados.

Hipótese	Variável dependente	Variável independente	Amostra original	Média da amostra	Desvio Padrão	Estatística T	Valor de P
H1	USO_DIAG	NEURO	0,07	0,10	0,14	0,49	0,627
H2		EXTRO	-0,01	-0,01	0,13	0,08	0,934
H3		AMAB	0,14	0,14	0,13	1,10	0,271
H4		CONSC	0,29	0,31	0,13	2,13	0,034*
H5		ABERT	0,08	0,05	0,16	0,47	0,639
H6	USO_INT	NEURO	-0,02	0,01	0,19	0,09	0,932
H7		EXTRO	-0,10	-0,10	0,17	0,56	0,578
H8		AMAB	0,13	0,11	0,16	0,82	0,411
H9		CONSC	0,15	0,17	0,14	1,08	0,281
H10		ABERT	0,14	0,13	0,16	0,88	0,380
H11	USO_DISF	NEURO	-0,10	-0,06	0,18	0,53	0,598
H12		EXTRO	0,01	-0,01	0,18	0,08	0,937

H13		AMAB	0,12	0,11	0,14	0,82	0,412
H14		CONSC	0,21	0,24	0,16	1,31	0,190
H15		ABERT	0,13	0,11	0,18	0,74	0,461
H16	DES	NEURO	-0,14	-0,11	0,16	0,85	0,398
H17		EXTRO	0,04	0,03	0,14	0,29	0,773
H18		AMAB	-0,04	-0,01	0,11	0,35	0,729
H19		CONSC	0,16	0,16	0,14	1,16	0,247
H20		ABERT	0,20	0,17	0,16	1,27	0,206
H21		USO_DIAG	0,42	0,40	0,11	3,70	< 0,001*
H22		USO_INT	0,20	0,19	0,14	1,43	0,155
H23		USO_DISF	-0,11	-0,09	0,11	0,97	0,335

\* Valor  $p < 0,05$ .

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Observa-se na Tabela 27 que pela avaliação do teste T aplicada aos coeficientes estruturais do modelo ajustado, apenas o traço de personalidade CONSC apresenta relação significativa no USO\_DIAG (valor  $p$  de 0,034), ao passo que para os demais traços de personalidade, não há evidências amostrais suficientes de que as mesmas se relacionam significativamente, fixado o nível de significância em 5%, assim como nenhum apresentou relação significativa com o USO\_INT e USO\_DISF.

Ainda, vê-se que o USO\_DIAG apresenta relação significativa com o desempenho (valor  $p < 0,001$ ), sendo a única variável latente de uso do orçamento a apresentar significância estatística. Do mesmo modo, nenhum dos traços de personalidade apresentaram relação significativa com o desempenho.

#### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após análise quantitativa dos dados através do Modelo de Equações Estruturais foi possível identificar, conforme demonstrado na tabela 24, a predominância dos traços Abertura a Experiências o qual indica gestores que não se acomodam, buscam novas ferramentas, segundo McCrae e Costa (1985), seguido pelo traço extroversão (EXTRO), demonstrando que os gestores são sociáveis, tendem a estar num estado emocional positivo, com média geral das respostas em torno de 8,44 na escala *likert*, concordando com as afirmativas relativas a este.

**Tabela 28 - Médias gerais das respostas ao questionário em escala *likert***

Variáveis Latentes	Media de respostas - escala <i>likert</i>
EXTRO	8,44
NEURO	8,23
AMAB	7,54
ABERT	8,47
CONSC	8,12

USO INT	8,15
USO DISF	7,81
USO DIAG	8,07
DESEMP	7,77

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Com relação ao Modo de Uso, foi possível identificar que em sua maioria os respondentes concordaram em maior nível com o modo de Uso interativo, que traz a ideia de estímulo de novas ideias, projetos, interação entre os setores segundo Simons (1994).

#### 4.3.1 Discussão Do Teste Das Hipóteses

As hipóteses de testes da pesquisa foram testadas conforme os procedimentos descritos anteriormente, podendo ser mais bem visualizados na Tabela 23. A partir disso, prossegue-se uma discussão teórica dos resultados encontrados, visando apontar os resultados constante na literatura com os encontrados na pesquisa.

**Quadro 4 - Resumo dos resultados encontrados**

Variáveis Latentes	Número da Hipótese	Hipóteses propostas	Resultado Encontrado
<b>Traços de Personalidade</b>	1	O destaque do traço de personalidade “neuroticismo” induz a forma do uso diagnóstico do orçamento;	Rejeita-se a hipótese - Traço NEURO não influencia no USO DIAG
	2	O destaque do traço de personalidade “extroversão” induz a forma do uso diagnóstico do orçamento;	Rejeita-se a hipótese - Traço EXTRO não influencia no USO DIAG
	3	O destaque do traço de personalidade “amabilidade” induz a forma do uso diagnóstico do orçamento;	Rejeita-se a hipótese - Traço AMAB não influencia no USO DIAG
	4	<b>O destaque do traço de personalidade “conscienciosidade” induz a forma do uso diagnóstico do orçamento;</b>	<b>Não se rejeita a hipótese - Traço CONSC induz o USO DIAG</b>
	5	O destaque do traço de personalidade “abertura a experiências” induz a forma do uso diagnóstico do orçamento;	Rejeita-se a hipótese - Traço ABERT não influencia no USO DIAG
	6	O destaque do traço de personalidade “neuroticismo” induz a forma do uso interativo do orçamento;	Rejeita-se a hipótese - Traço NEURO não influencia no USO INT
	7	O destaque do traço de personalidade “extroversão” induz a forma do uso interativo do orçamento;	Rejeita-se a hipótese - Traço EXTRO não influencia no USO INT
	8	O destaque do traço de personalidade “amabilidade” induz a forma do uso interativo do orçamento;	Rejeita-se a hipótese - Traço AMAB não influencia no USO INT
	9	O destaque do traço de personalidade “conscienciosidade” induz a forma do uso interativo do orçamento;	Rejeita-se a hipótese - Traço CONSC não influencia no USO INT

	10	O destaque do traço de personalidade “abertura a experiências” induz a forma do uso interativo do orçamento;	Rejeita-se a hipótese - Traço ABERT não influencia no USO INT
	11	O destaque do traço de personalidade “neuroticismo” induz a forma do uso disfuncional do orçamento;	Rejeita-se a hipótese - Traço NEURO não influencia no USO DISF
	12	O destaque do traço de personalidade “extroversão” induz a forma do uso disfuncional do orçamento;	Rejeita-se a hipótese - Traço EXTRO não influencia no USO DISF
	13	O destaque do traço de personalidade “amabilidade” induz a forma do uso disfuncional do orçamento;	Rejeita-se a hipótese - Traço AMAB não influencia no USO DISF
	14	O destaque do traço de personalidade “conscienciosidade” induz a forma do uso disfuncional do orçamento;	Rejeita-se a hipótese - Traço CONSC não influencia no USO DISF
	15	O destaque do traço de personalidade “abertura a experiências” induz a forma do uso disfuncional do orçamento;	Rejeita-se a hipótese - Traço ABERT não influencia no USO DISF
<b>Modo de uso do orçamento</b>	16	O destaque do traço de personalidade “neuroticismo” afeta o desempenho percebido do orçamento;	Rejeita-se a hipótese - Traço NEURO não influencia no DESEMP
	17	O destaque do traço de personalidade “extroversão” afeta o desempenho percebido do orçamento;	Rejeita-se a hipótese - Traço EXTRO não influencia no DESEMP
	18	O destaque do traço de personalidade “amabilidade” afeta o desempenho percebido do orçamento;	Rejeita-se a hipótese - Traço AMAB não influencia no DESEMP
	19	O destaque do traço de personalidade “conscienciosidade” afeta o desempenho percebido do orçamento;	Rejeita-se a hipótese - Traço CONSC não influencia no DESEMP
	20	O destaque do traço de personalidade “abertura a experiências” afeta o desempenho percebido do orçamento;	Rejeita-se a hipótese - Traço ABERT não influencia no DESEMP
<b>Desempenho</b>	21	<b>O Uso Diagnostico do orçamento Empresarial afeta seu Desempenho;</b>	<b>Não se rejeita a hipótese - USO DIAG induz o DESEMP</b>
	22	O Uso Interativo do orçamento Empresarial afeta seu Desempenho;	Rejeita-se a hipótese - USO INT não influencia no DESEMP
	23	O Uso Disfuncional do orçamento Empresarial afeta seu Desempenho;	Rejeita-se a hipótese - USO DISF não influencia no DESEMP

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Tem-se na pesquisa um total de 23 hipóteses as quais foram testadas afim de validar a pesquisa, dessas 23 hipóteses apenas duas delas foram aceitas dentro dos pressupostos dos testes aplicados.

Quanto as hipóteses citando o traço neuroticismo (H1, H6, H11 e H16) houve a rejeição das hipóteses. Segundo Palma (2010) esse traço traz a ideia de tendências dos indivíduos a ter experiências enviesadas por estados emocionais negativos, se sentem sob stress, encaram a si e as pessoas ao seu redor de maneira negativa. As hipóteses sendo refutada,

corroborar com a pesquisa de Quezado et al., (2017), a qual cita que o neuroticismo não se relaciona a compra compulsiva.

Com relação ao traço extroversão (H2, H7, H12, H17) tem-se que todas as hipóteses ligando tal traço as variáveis de modo de uso e desempenho foram rejeitadas. Segundo McCrae e Costa (2007) percebe-se que esse traço é o inverso do primeiro, onde o indivíduo é enviesado pela visão positiva, no entanto o uso do orçamento é tido como é enviesado pelo uso mecanicista, a interação entre os setores ou o uso que foge dos objetivos da empresa, e vieses positivos ou negativos fogem desta descrição, dessa forma essa hipótese também não apresenta significância, e é refutada. A relação entre extroversão e compra impulsiva corrobora com esse resultado, pois não houve também significância estatística no estudo de Quezado et al., (2017).

As hipóteses relacionadas ao traço amabilidade (H3, H8, H13, H18) cita que o destaque do traço de personalidade “amabilidade” induz a forma do uso diagnóstico do orçamento, ou ao uso interativo, ou ao uso disfuncional, e que afetaria ao desempenho percebido do orçamento. Amabilidade significa que elevados níveis demonstram tendências generosas, prestativas e altruístas; baixos níveis indicam pessoas cínicas, com tendências manipuladoras e vingativas, segundo Howard e Howard (1995), o traço também não vai de encontro ao modo de uso diagnóstico, uma vez que é citado o uso do SCG de forma mecanicista. não implicando em vieses generosos ou não. Implica o uso correto, sem desvios.

A primeira hipótese a não ser rejeitada foi H4 a qual cita o traço de personalidade conscienciosidade induz o modo de Uso Diagnóstico do orçamento. Na pesquisa de Quezado et al., (2017) foi encontrado o resultado onde a variável “realização” se relaciona “negativamente” a compra impulsiva (oposto), justamente pelo traço demonstrar persistência, controle e organização como característica da personalidade.

Segundo Rizzato e Moran (2013) as decisões profissionais dos indivíduos são relacionadas a amabilidade e conscienciosidade, e negativamente ao neuroticismo. Caracteriza-se assim, as dimensões com menor dificuldade nas tomadas de decisão, a conscienciosidade e amabilidade. Neste estudo, comprova-se a relação profissional com o traço conscienciosidade e sua influência no modo de uso do orçamento.

Com relação as hipóteses que tratam sobre a influência do traço Abertura para Experiência (H5, H10, H15, H20) nenhuma dessas foi aceita. Tal traço de personalidade discrimina que as pessoas com abertura elevada são curiosas, criativas e exploram bastante o ambiente, sendo o oposto pessoas convencionais, conservadoras e rígidas (Howard e Howard,

1995). O uso diagnóstico do orçamento é tido como o uso do SCG de forma pré-estabelecida, orientado a seguir padrões e atingir metas. Uso Interativo está ligado a interação entre os setores e as possíveis adaptações para que a empresa lide com a concorrência mercantil acirrada. O uso disfuncional representa um comportamento inadequado e que interfere de maneira negativa no resultado do uso da ferramenta. Observando as definições dos termos, percebe-se que o traço abertura se assimilaria melhor ao uso interativo, ainda assim não houve significância estatística para essa hipótese.

As hipóteses (H1, H2, H3, H5, H6, H7, H8, H9, H10, H11, H12, H13, H14, H15) ligando os traços de personalidade aos modos de uso do orçamento foram, em sua maioria rejeitadas. Pode-se entender que o traço de personalidade do gestor não afeta diretamente a utilização do orçamento no setor estudado. No entanto, conforme explicado por McCrae e Costa, (1985) o traço conscienciosidade se liga melhor a perfis organizacionais, dessa forma apenas a hipótese H4 não foi rejeitada, corroborando com o estudo de Quezado, Guerra, Peñaloza e Araujo (2017).

As hipóteses que ligavam os traços de personalidade ao desempenho percebido do orçamento foram rejeitadas. O que é possível perceber através desse resultado é que o perfil de personalidade do gestor não afeta a percepção do desempenho do orçamento.

Com relação as hipóteses ligando os modos de uso ao desempenho (H21, H22, e H23), apenas a H21 a qual cita a influencia do uso diagnostico no desempenho não foi refutada, demonstrando uma possível influencia. No estudo de Nietzsche (2015), houve também esse achado, e também observou-se a influencia do uso interativo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentados os resultados encontrados no estudo, e como os objetivos propostos foram alcançados. Além disso, contém também as limitações de pesquisa e as sugestões para pesquisas futuras.

### 5.1 CONCLUSÃO DA PESQUISA

A pesquisa teve por objetivo identificar os traços de personalidade dos gestores, baseando-se na Teoria dos Grandes Traços, verificar se tais traços afetam o modo de uso do orçamento, se o modo do uso pode interferir no Desempenho deste, e se os traços também podem influenciar no desempenho. Para alcançar este objetivo foi utilizado o método da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), onde foram aplicados estimadores com correções, o método dos Mínimos Quadrados Ponderados Robustos pela Média e Variância (WLSMV), visto que o modelo inicialmente proposto não alcançava, em alguns itens, aos pressupostos.

Em resposta ao primeiro objetivo proposto “*identificar características que sugiram os traços de personalidade dos agentes*”: os achados trazem que os gestores das maiores empresas paranaenses tiveram como destaque os traços de personalidade: Abertura para experiência e extroversão, o que mostra que, de modo geral, nessa posição dentro das maiores empresas, o perfil do gestor a área comercial é dinâmico, tenta sempre inovar, e gosta de organização, segundo as definições já expostas nesta pesquisa.

Quanto ao segundo objetivo “*identificar a forma de uso do orçamento da área de Vendas nas empresas*” foi identificado o Uso Interativo como o mais utilizado pelos gestores das áreas, o que se vincula de maneira lógica ao perfil “dinâmico”.

Com relação ao terceiro objetivo proposto “*verificar a influência dos traços de personalidade no uso do orçamento*”, foi possível observar que ao relacionar os traços com os modos de uso, confirmou-se a H4, ficando evidente que o traço conscienciosidade tem relação com o modo de uso diagnóstico. Isso pode ser observado nas descrições do traço, a qual cita que o fator se alinha muito bem no âmbito organizacional, pois traz a ideia de que o indivíduo é escrupuloso, cuidadoso e perseverante. Esse traço remete a pessoas autodisciplinadas e resistentes a impulsos distrativos e a tentações, tendendo a ser mais orientados à organização, ao planejamento e à conclusão de tarefas (McCrae e Costa, 1985). O modo de uso diagnóstico por sua vez, se correlaciona justamente à tal descrição, pois estilo

de uso Diagnóstico se atem a um modelo mais mecanicista, que se relaciona a monitoramento de metas alcançadas, avaliação de desempenho, direcionamento de ação individual e coletiva, correção de desvios, o que se assemelha mais a um uso do sistema de controle gerencial que se orienta por metas e objetivos pré-estabelecidos (Henri, 2006; Simons, 1995; Tessier e Otley, 2012).

Em resposta ao penúltimo objetivo proposto nesta pesquisa que visa “*verificar a influência dos traços de personalidade no Desempenho Percebido do orçamento utilizado na área de vendas das empresas*” foi constatado que através das análises não houve evidências de que os traços de personalidade influenciam no desempenho percebido do orçamento.

Ao último objetivo específico proposto “*verificar a influência da forma de uso do orçamento no desempenho da área de vendas*” é aceita a H21, a qual cita O Uso Diagnóstico do orçamento Empresarial afeta seu Desempenho, sendo esta a única relação encontrada entre os modos de uso e o desempenho.

Através desta pesquisa também foi possível observar que em sua maioria os gestores da área comercial são homens (63%) com faixa etária entre 31 e 35 anos (32%) e que ocupam o cargo nas empresas entre 1 a 5 anos (68%), o traço de personalidade que se destaca neste grupo é a amabilidade seguida pelo traço abertura para experiências, e o modo de uso de orçamento mais utilizado nas empresas pesquisadas é o interativo.

Diante de tais resultados, acredita-se que esta dissertação contribuiu para verificar a relação entre os traços de personalidade dos gestores da área comercial das maiores empresas paranaenses, o modo de uso mais utilizado nessas empresas, as possíveis influências dos traços da personalidade baseando-se no modelo dos *Big Five*, e o como essas variáveis se relacionam com o desempenho percebido do orçamento utilizado como ferramenta gerencial no setor.

Para a área, esses resultado mostram que em sua maioria os gestores das maiores empresas paranaenses são homens e o traço de personalidade com mais destaque é a extroversão, o modo de uso que ficou mais evidente foi o interativo.

## 5.2 LIMITAÇÃO APRESENTADA

Esta pesquisa possui como limitação a amostra, que apesar de ter alcançado o número de respondentes mínimos apresentados pelo cálculo do tamanho amostral (115 mínimo, 117 respondentes), no entanto, visando saturar as informações obtidas através das respostas, propõe-se em futuras pesquisas maior prospecção de respostas.

Outra limitação foi a distância da pesquisadora aos respondentes da pesquisa, como o contato inicial foi via telefone, acredita-se que se houvesse o contato pessoal a chance dos gestores responderem o questionário seria maior, e também haveria a possibilidade de incluir na metodologia do trabalho um estudo de caso, visto que poderia haver a triangulação da fonte de dados.

Outro ponto a se destacar como limitante a esta pesquisa foi a quantidade de trabalhos anteriores vinculando a psicologia a área de contabilidade, dessa forma limitando a quantidade de trabalhos a serem usados como base para inspiração nesta pesquisa.

### 5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Os traços de personalidade, conforme observado, são variáveis latentes não observáveis, no entanto presentes em todos os seres humanos. Conforme observado através de toda a revisão bibliográfica, ainda não houveram estudos como esse, correlacionando traços de personalidade com ferramentas da contabilidade gerencial. Uma sugestão para futuras pesquisa é observar a possibilidade de ligar os traços de personalidade a alguma outra ferramenta do sistema de controle gerencial.

Uma outra sugestão também é limitar a população de pesquisa com relação a faixa etária, pois segundo Robert et al. (2003) os traços de personalidade podem ser alterados e começar a estabelecer a partir da idade adulta, sugerindo um estado de maturação do indivíduo. Visando comprovar vieses comportamentais, observar afunilando pela faixa etária pode trazer novos achados.

Outra sugestão é que a pesquisa seja aplicada em novos setores, visando um novo público. Nesta pesquisa, foram escolhidos como respondentes os gestores do setor comercial da área de vendas por ser um setor que incita dinamismo, as maiores empresas foram as escolhidas justamente por acreditar que seu porte suporta o uso de ferramentas do SCG, no entanto não se exclui a possibilidade de realizar a pesquisa em empresas de porte inferior e em outros setores.

## REFERÊNCIAS

- Abernethy, M. A. & Brownell, P. (1999). *"The Role Of Budgets In Organizations Facing Strategic Change: An Exploratory Study,"* Accounting, Organizations and Society, Elsevier, vol. 24(3), pages 189-204, April.
- Abernethy, M.A. & Chua, W.F (1996). *Afield Study Of Control System "Redesing": The Impact Of Institucional Processes On Strategic Choice.* Contemporary. Accounting Resesarch, v. 13, p. 569-581.
- Allemand, M., Zimprich, D., & Hendricks, A. A. J. (2008). *Age differences in five Personality Domains, across Life Span.* Developmental Psychology, 44 (3), 758-770.
- Allport, G. W., Odbert, H. S. (1936). *"Trait-Names, A Psycho-Lexical Study"* Psychological Monographs., V.47, PP. 1-171, Harvard Psychological Laboratory, Harvard, Disponível em: [http://psych.colorado.edu/~carey/Courses/PSYC5112/Readings/psnTraitNames\\_Allport.pdf](http://psych.colorado.edu/~carey/Courses/PSYC5112/Readings/psnTraitNames_Allport.pdf) < >. Acesso em: 01 Out 2018.
- Allport, G. W. (1996) *The historical background of social psychology.* In Tony Manstead & Miles Hewstone (eds.) *The Blackwell Encyclopeda of Social Psychology.* Wiley-Blackwell,. Disponível em <http://books.google.com.br/books?id=m1o9phdwxac&printsec=copyright>. Acesso em 16 de novembro de 2018.
- Alves, A. B. (2010). *Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional.* (Dissertação de Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/D.12.2010.tde-27102010-235256. Recuperado em 2019-03-02, de [www.teses.usp.br](http://www.teses.usp.br)
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2001). *Sistemas de controle gerencial.* São Paulo: Atlas.
- Bartholomeu, D. Nunes, C.H.S.D. Machado, A.A. (2008). *Traços de personalidade e habilidades sociais em universitários.* Psico-USF. vol.13, n.1, pp.41-50. ISSN 2175-3563. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-82712008000100006>.
- Bartholomeu, D., Nunes, C.H.S.S., & Machado, A.A. (2008). *Traços de personalidade e habilidades sociais em universitários.* Psico-USF, 13(1), 41-50. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-82712008000100006>

- Bazi, G. A. P. (2003). *As dificuldades de aprendizagem na escrita e suas relações com traços de personalidade e emoções*. (Tese de Doutorado) Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP
- Besutti, J. & Angonese, R. *Traços de Personalidade e Intenção Empreendedora*. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 10, n. 3, p. 98-123, 2017.
- Bisbe, J. & Otley, D. (2004). *The effects of the interactive use of management control systems on product innovation*. Accounting, Organizations and Society, 29, 709-737.
- Bouchard, Jr., T.J. Loehlin, J.C. (2001) *Genes, Evolution, and Personality*. Behavior Genetics, 31, 243-273. <https://doi.org/10.1023/A:1012294324713>
- Brownell P. & Dunk, A.S. (1991) *Task Uncertainty And Its Interaction With Budgetary Participation And Budget Emphasis: Some methodological issues and empirical investigation*. Accounting, organizations and Society, 16, 693-703.
- Brownell, P. & McInnes, M. (1986) *Budgetary Participation, Motivation, An Managerial Performance*. The Accounting Review, v. 61, n.4.
- Brownell, P. & Merchant, K.A. (1980) *Leadership Behavior, Budgetary Participation And Performance*. Massachusetts Institute Of Technology 50 Memorial Drive Cambridge, Massachusetts.
- Brownell, P. (1983) *The Role Of Accounting Data In Performance Evaluation, Budgetary Participation, And Organization Effectiveness*. Journal of Accounting Research, v. 20, n.4.
- Brownell, P.(1983) *Leadership Style, Budgetary Participation And Managerial Behavior*. Accounting, Organizations And Society. v.8, n.4.
- Bueno, J.M.H. Oliveira, S.M.S.S. Oliveira, J.C.S. (2001). *Um estudo correlacional entre habilidades sociais e traços de personalidade*. Psico-USF (Impr.)[online]. vol.6, n.1, pp.31-38. ISSN 2175-3563. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-82712001000100005>.
- Caprara, G. V., Cervone, D. (2000). *PERSONALITY: DETERMINANTS, DYNAMICS, AND POTENTIALS*. New York: Cambridge University Press

- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). *Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity*. *American Psychologist*, 54(3), 165-181. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.54.3.165>
- Castanheira, D. R. F. (2008). *O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de médio porte*. (Dissertação de Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/D.12.2008.tde-11122008-165845. Retrieved 2019-07-15, from [www.teses.usp.br](http://www.teses.usp.br)
- Charmaz, K. (2009). *Shifting The Grounds: Constructivist Grounded Theory Methods For The Twenty-First Century*, in J. Morse, P. Stern, J. Corbin, B. Bowers, K. Charmaz, A.
- Chenhall, R.H. & Brownell, P. (1988) *The Effect Of Participative Budgeting On Job Satisfaction And Performance: role ambiguity as an intervening variable*. *Accounting, Organizations and Society*.
- Chenhall, R. H. (2008). *Management Control Systems Design Within Its Organizational Context: Findings From Contingency-Based Research And Directions For The Future*. *Accounting*.
- Chua (1996). *A synergetics approach to image processing in Cellular Neural Networks*. Volume 3, pp. 134-137. Crouse, K. R., L. O. Chua, P. Thiran, and G.
- Church, B. K., Hannan, R. L., & Kuang, X. (2012). *Shared interest and honesty in budget reporting*. *Accounting, Organizations and Society*, 37 (3), 155-167. [ Links ]
- Collier, P.M. (2005). *Entrepreneurial Control And The Construction Of A Relevant Accounting*. *Management Accounting Research*, v. 16, p. 321-339.
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em Administração*. 7 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). *Revised Neo-Personality Inventory (Neo-Pi-R) And Neo Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual*. Odessa, FL.: Psychological Assessment Resources.
- Coutinho, A. (2012). *Influência Da Personalidade (Modelo Big Five) No Burnout Profissional - International Journal of Developmental and Educational Psychology*,

vol. 4, núm. 1, pp. 365-372. Asociación Nacional de Psicología Evolutiva y Educativa de la Infancia, Adolescencia y Mayores. Badajoz, España.

Covaleski, M. A., & Dirsmith, M. W. (1986). The budgetary process of power and politics. *Accounting, Organizations and Society*, 11, 193–214

Covaleski, M.A. Dirsmith, M.W. Samuel, S. (1986) *Managerial Accounting Research: The Contributions Of Organization And Sociological Theories*. V. 11. N. 3.

Creswell, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2007.

Cugueró-Escofet, N. & Rosanas, J. M. (2013). 'The Just Design And Use Of Management Control Systems As Requirements For Goal Congruence.' *Management Accounting Research*, 24:1, 23-40. (Pdf) Justice: A Sufficient Condition For Goal Congruence In Management Control Systems. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/319675244\\_Justice\\_a\\_sufficient\\_condition\\_for\\_goal\\_congruence\\_in\\_management\\_control\\_systems](https://www.researchgate.net/publication/319675244_Justice_a_sufficient_condition_for_goal_congruence_in_management_control_systems) [Acesso em 11 de dezembro 2018].

D'Amico, S.M. & Monteiro, J.K. (2012). *Características de personalidade e qualidade de vida de gestores no Rio Grande do Sul*. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 381-396. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552012000300004>

Davila, A. & Wouters, M. (2005) *Managing Budget Emphasis Through The Explicit Design Of Confitional Budgetary Slack*. *Accounting, Organizations and Society*.

Dessen, M.C. & Paz, M.G.T. (2010). *Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549-556. <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722010000300018>

Dias, S., Queiros, C. & Carlotto, M. S. (2010). *Síndrome de Burnout e fatores associados em profissionais da área da saúde: um estudo comparativo entre Brasil e Portugal*. *Aletheia*, 32, 4-21.

Dolores Avia, M. & Sánchez Bernardos, M. L. (1995). *Personalidade: Aspectos Cognitivos Y Sociales*. Madrid: Ediciones Pirámide

- Espejo, M.M.dos S. (2008). *Perfil dos Atributos do Sistema Orçamentário Sob A Perspectiva Contingencial: Uma Abordagem Multivariada*. (Tese de Doutorado em Contabilidade) Programa de pos graduação em ciências contábeis USP.
- Ezzamel, M. (1990). *The impact of environmental uncertainty, managerial autonomy and size on budget characteristics*. Management Accounting Research, v. 1, pp. 181-197.
- Faria, L.C. (2013). *Personalidade e reações afetivas à exploração de carreira*. Psicologia: Ciência e Profissão, 33(1), 100-111. <https://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932013000100009>
- Felisbino, S. C. (2003) *Orçamento como ferramenta de controle para micro e pequenas empresas*. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, n. 141, p. 31-37, maio/jun.
- Ferreira, A. & Otley, D. (2005) *The Design And Use Of Management Control Systems: An Extended Framework for Analysis*. Social Science Research Network.
- Ferreira, A. & Otley, D. (2006). *Exploring Inter And Intra-Relationships Between The Design And Use Of Management Control System*. [Working Paper Series]
- Ferreira, A.G. Gomes, D.G. Cezarnesk, F.R. Souza, M.A. (2018) *Modelo Levers Of Control De Simons: Análise Da Produção Científica Brasileira - III Congresso de Contabilidade da UFRGS*
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*. Journal of Marketing Research, 18(1), 39-50.
- Fortuna, A.P.J.M (2010). *Personalidade E Bem Estar Subjetivo: O Papel Da Inteligência Emocional*. (Dissertação de Mestrado) - Universidade da Beira Interior. Covilhã.
- Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, A. R., Junqueira, E. (2009). *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas.

- Glaser, B. & Straus, A. (1967) *The Discovery Of Grounded Theory*. New York: Aldene de Gruyter. 271p.
- Goldberg, L., R. (1993). “*The Structure Of Phenotypic Personality Traits*”, *American Psychologist*, v.48, n.1, pp.26-34. Disponível em:< [http://projects.ori.org/lrg/PDFs\\_papers/Goldberg.Am.Psych.1993.pdf](http://projects.ori.org/lrg/PDFs_papers/Goldberg.Am.Psych.1993.pdf) >. Acesso em: 13 set. 2018.
- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., Swann, W. B., Jr. (2003). *A Very Brief Measure Of The Big Five Personality Domains*. *Journal Of Research In Personality*, 37, 504-528.
- Govindarajan, V.; Gupta, K. (1985). *Linking Control Systems To Business Unit Strategy: Impact On Performance*. *Accounting Organizations and Society*, 10 (1), 51-66.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. (A. S. Sant’Anna, Trad., 6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hansen, S.C. Otley, D.T. Van Der Stede, W. (2003) *A Practice Developmentss In Budgeting: Na Overview Nad Research Perspective*. *Journal of Management Accounting Research*.
- Henri, J.F. (2006). *Organzational Culture And Performance Measurement Systems*. *Accounting, Organizations and Society*, v.31, p. 77-103.
- Horngrén, C. T. & Foster. G, Datar (1999) *Contabilidade de Custos*. Tradução por José Luiz Paravato. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC,. 717 p. Traduzido de *Cost Accounting: a managerial emphasis*.
- Irigaray, T.Q. & Trentini, C.M. (2009). *Qualidade de vida em idosas: a importância da dimensão subjetiva*. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 26(3), 297-304. <https://dx.doi.org/10.1590/S0103-166X2009000300003>
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). *The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement, And Theoretical Perspectives*. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 102-138). New York, NY, US: Guilford Press.

- John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). *Paradigm shift to the integrative big-five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues*. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 114-158). New York, NY: Guilford Press.
- Junqueira, E. (2010) *Perfil Do Sistema De Controle Gerencial Sob A Perspectiva Da Teoria Da Contingencia*. (Tese De Doutorado) - USP - São Paulo.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kennedy, A. Dugdale, D. (1999) *Getting The Most From Budgeting*. Management Accounting.
- Kren, L. (1992) *Budgetary Participation And Managerial Performance: The Impact Of Information An Environenal Volatility*.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2003) *Fundamentos metodologia científica*. 4.ed. São Paulo: Atlas.
- Lavarda, C. E. F., & Pereira, A. M. (2012). *Uso dos sistemas de controles de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional*. *Revista Alcance*, 19(4), 497-518.
- Levine, D.M. Berenson, M.L. Stephan, D. (2000). *Estatística: Teoria e Aplicações usando Microsoft Excel em Português*. Rio de Janeiro.
- Libby, T. & Lindsay, R.M. (2010) *Beyond Budgeting Or Budgeting Reconsidered? A Survey Of North Americanbudgeting Practice*.
- Maringson, D.E.W. (2002). *Management Control Systems And Their Effects On Strategy Formation At Middle-Manegement Levels: Evidence From A Uk Organization*. *Strategic Management Journal*, Chicago, v. 23, 11, p. 10-19, nov.
- Martins, G.A. & Theóphilo, C.R. (2007) *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Editora Atlas.
- McCrae, R. R., Costa, P. T. (1990). *Personality In Adulthood*. New York: Guilford.

- Mccrae, R. R. & Costa, P. T. (1992). *Discriminant Validity Of Neo-PIR facet scales*. Educational and Psychological Measurement, 52 (1), 229-237.
- Merchant, A.K. (1985) *Budgeting And Propensity To Create Budgetary slack*. Accounting, Organizations and Society, v. 10, p. 201-210.
- Merchant, K. & Van Der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 850 p. Pearson,
- Miles M.B. & Huberman M. (1994) *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook Of New Methods*. 2. Beverly Hills, CA: Sage Publications;.
- Mundy, K. (2010) *Creating Dynamic Tensios Through A Balanced Use Of Management Control Systems*. Accounting, Organizations and Society, v. 35, p. 499-523.
- Nascimento, A.R. (2006). *Avaliação do orçamento como instrumento de controle de gestão: um estudo de caso em uma indústria de fertilizantes*. XII SIMPEP, Bauru, Nov. 2006. Disponível em: Acesso em: 9 out. 2018.
- Neitzke, A.C.A. (2015) *A Coexistencia de Apolo e Dionisio: Influencia da Estrategia e do Estilo de Liderança no Design e Uso do Orçamento Sob a égide da Teoria Contingencial*. (Dissertação de mestrado). Programa de Pós Graduação em Contabilidade. USP.
- Nisiyama, E. K. & Oyadomari, J. C. T. (2012). *Sistemas de Controle Gerencial e o processo de inovação*. Revista de Administração e Inovação, 9(1), 106-125
- Nouri, H. (1994). *Using organizational commitment and job involviment to predict bidgetary slack: A researck note*. Accounting, Organizations and Society, 19 (3), 289 - 295
- Nouri, H. & Parker, R.J. (1998) *The Relationship Between Budget Participation And Job Performance: The Roles Of Budget Adequace Ans Organizacional Commitment*.
- Nouri, H. & Kyd, L. (2008) *The Effect Of Performance Feedback On Prior Budget Participative Anresearch Using Survey Methodology: An Empirical Study*. Critical perspectives on Accounting. V.19, p. 1431-1453.

- Nunes, C. H. S. S. & Hutz, C. (2002). *O modelo dos cinco grande fatores de personalidade*. In R. Primi. *Temas de Avaliação Psicológica*. Campinas: IBAP
- Nunes, C. H. S. Hutz, C. S. Nunes, M. O. (2010). *Bateria fatorial de personalidade - manual técnico*. Casa do Psicólogo: São Paulo.
- Nunes, C. H. S., Hutz, C. S., Giacomoni, C. H. (2009). *Associação entre bem-estar subjetivo e personalidade no modelo dos cinco grandes fatores*. *Avaliação Psicológica*, 8, 99-108.
- Otley, D. (2003). *Management Control And Performance Management: Whence And Whither?* *The British Accounting Review*, 35(4), 309-326.
- Otley, D. T. (1978) *Budget use and managerial performance*. *Journal of Accounting Research*, v. 16, n.1, p. 122-149.
- Palma, M.T.M. (2012) *A Prossecução dos Estudos: O Papel da Personalidade na Tomada de Decisão*. (Dissertação de Mestrado). ISPA. Lisboa, Portugal.
- Palma, P.J. Cunha, M.P. Lopes, M.P. (2007) *Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: Uma influência mutuamente vantajosa*. *Comport. Organ. Gest.* [online]. vol.13, n.1, pp.93-114. ISSN 0872-9662.
- Pavão, J.A.(2016). *A Influencia Da Estrategia, Tecnologia E Inovação Na Gestao De Custos Da Qualidade E No Desempenho: Um Levantamento Em Empresas Do Apl De Confecções*. (Dissertação de Mestrado) – Prof. Orientador: Reinaldo Rodrigues Camacho.
- Prodanov, C.C. & Freitas, E.C. (2013) *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2ª ed. Universidade Feevale – Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul. Disponível em: Acessado em: 02/09/2018.
- Quezado, I., Guerra, D.S., Peñaloza, V., De Araujo, M.M. (2017) *Análise das Relagoes entre Tragos de Personalidade, Compra Impulsiva e Compra Compulsiva*. *CBR-Consumer Behavior Review*, [Internet] 2017, [citado 10 de septiembre de 2017]. 1(1). Disponible en: Disponible en: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2016/paper/viewPaper/5890> [ Links ]

- Rammstedt, B. & John, O. P. (2007). *Measuring Personality In One Minute Or Less: A 10-Item Short Version Of The Big Five Inventory In English And German*. Journal of Research in Personality, 41, 203-212.
- Rauch, A. & Frese, M. (2000) *Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings*.
- Raupp, M.F. & Beuren, I.M (2004). *Metodologia de Pesquisa Aplicável as Ciências Sociais*. In: BEUREN, Ilse Maria. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 2.ed. São Paulo: Altas.
- Rizzato, S.C.C. & Moran, M.C. (2013). *Empreendedorismo e personalidade: o perfil em estudantes brasileiros*. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 13(3), 279-291. Recuperado em 15 de março de 2019, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572013000300006&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572013000300006&lng=pt&tlng=pt).
- Sánchez Bernardos, M. L. & Dolores Avia, M. (1995). *Personalidad: Aspectos cognitivos y sociales*. Madrid: Pirámi
- Santini, M. F.(2004). *Planejamento e orçamento empresarial nas empresas estatais: um estudo de caso da Eletrosul*. Florianópolis: UFSC, 2005. Originalmente apresentada como Monografia de Graduação em Ciências Econômicas. Universidade Federal de Santa Catarina
- Schiff, M. & Lewin, A.Y. (1970) *The Impact Of People On Budgets*. The Accounting Review, v. 45, n.2, p. 259-268.
- Shields, J.F. & Shields, M.D. (1998) *Antecedents Of Participative Budgeting*. Accounting, Organizations and Society.
- Silva, I.B. & Nakano, T.C. (2011) *Modelo dos cinco grandes fatores da personalidade: análise de pesquisas*. Aval. psicol.[online]. vol.10, n.1, pp. 51-62. ISSN 1677-0471
- Simons, R. (1995) *Levers Of Control: How Managers Use Innovative Control Systems To Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

- Sousa, J. S., & Garcia, F. C. (2011). *Clima organizacional: um estudo de caso em uma rede de farmácias no interior de Minas Gerais*. *Gestão & Regionalidade*, 27(79), 22-31.
- Strauss, A.L. & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Trad. de Luciane de Oliveira da Rocha. 2ª ed., Porto Alegre, Artmed
- Tessier, S. & Otley, D. (2012). *A Conceptual Development Of Simons' Levers Of Control Framework*. *Management Accounting Research*. V. 23, p. 171-185.
- Tomaz, R. S. R. Zanini, D.S. Faria, M.R.R.B. (2013). *Desenvolvimento de uma Medida para Avaliação de Personalidade Baseado no Modelo "Big Five"*.
- Triola, M.F. (1999). *Introdução a Estatística*. 7ª ed. Rio de Janeiro.
- Van der Stede, W. A. (2000). *The Relationship Between Two Consequences Of Budgetary Controls: Budgetary Slack Creation And Managerial Short-Term Orientation*. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), 609-622. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00058-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00058-6)
- Vieira, S.A. Raupp, F.M. Beuren, I.M. (2004). *Relatórios Contábeis Gerados pela Controladoria para o Controle de Gestão: um estudo de caso em uma empresa de construção civil*. *Pensar Contábil*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 23, p. 44-50, fev.-abr.
- Waller, W.S. (1988). *Slack In Participative Budgeting: The Joint Effect Of A Truth-Inducing Pay Scheme And Risk Preferences*. *Accounting, Organizations and Society*, v.13, p. 87-98
- Widener, S.K. (2007) *An Empirical Analysis Of The Levers Of Control Framework*. *Accounting Organizations and Society*, Oxford, v.32, n.7-8, p.757-788.

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

### QUESTIONÁRIO: OS TRAÇOS DE PERSONALIDADE, USO E DESEMPENHO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Apresentação: Olá,

Me chamo Nathalie Brumatti e estou realizando uma pesquisa de mestrado onde o intuito é observar se os traços de personalidade dos gestores das maiores empresas paranaenses do setor comercial podem afetar seu modo de uso e seu desempenho, e se o modo de uso pode influenciar no desempenho percebido do orçamento. A pesquisa conta com questões abertas e fechadas onde 0 significa uma resposta totalmente negativa, em discordância, e 10 é o maior nível de concordância com a afirmativa.

A sua participação é de grande valia para a construção desta pesquisa, e asseguramos total sigilo com as informações. Sua escolha em participar e responder o questionário nos auxiliaria muito, mas é totalmente possível parar de responder o questionário quando quiser.

<b>I. As questões a seguir tem o intuito de identificar o respondente dentro da população de pesquisa:</b>
Nome:
Idade:
Sexo:
Cargo ocupado:
Há quanto tempo está atuando neste cargo na empresa?

<b>II. A seguir encontram-se algumas características que podem ou não lhe dizer respeito. Por favor, ASSINALE EM UMA ESCALA DE 0 A 10 O número que melhor expresse sua opinião em relação a você mesmo, ONDE 0 significa discordo totalmente e 10, concordo totalmente.</b>											
01. É conversador, comunicativo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
02. Às vezes é frio e distante.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
03. Tende a ser crítico com os outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
04. É minucioso, detalhista no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
05. É assertivo, não teme expressar o que sente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
06. Insiste até concluir a tarefa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
07. É depressivo, triste.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
08. Gosta de cooperar com os outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
09. É original, tem sempre novas ideias.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. É temperamental, muda de humor facilmente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. É inventivo, criativo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. É reservado.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Valoriza o artístico, o estético.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. É emocionalmente estável, não se altera facilmente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. É prestativo e ajuda os outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. É, as vezes, tímido, inibido.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Pode ser um tanto descuidado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. É amável, tem consideração pelos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Tende a ser preguiçoso.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Faz as coisas com eficiência	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. É relaxado, controla bem o estresse.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. É facilmente distraído.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Mantem-se calmo nas situações tensas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Prefere trabalho rotineiro.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. É curioso sobre muitas coisas diferentes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. É sociável, extrovertido.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. É geralmente confiável	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. É, as vezes, rude com os outros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. É cheio de energia	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Começa discussões, disputas com os outros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. É um trabalhador de confiança	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Faz planos e os segue à risca	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Tem uma imaginação fértil	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Fica tenso com frequência	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. É engenhoso, alguém que gosta de analisar as coisas profundamente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Fica nervoso facilmente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Gera muito entusiasmo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Tende a ser desorganizado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Gosta de refletir, brincar com as ideia	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Tem capacidade de perdoar, perdoa fácil	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41. Preocupa-se muito com tudo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. Tende a ser quieto, calado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. Tem poucos interesses artísticos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

44. É sofisticado em artes, música ou literatura.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

<b>III. Aqui gostaríamos de compreender a forma como o orçamento é utilizado no contexto da empresa.</b>											
(Escala: 0 = discordo totalmente; 10 = concordo totalmente)											
a. O orçamento é utilizado como uma forma de controle das atividades operacionais da minha área.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b. Ao elaborar o orçamento subestimam-se receitas de modo a criar reserva orçamentaria	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c. As informações do orçamento são utilizadas para avaliar o desempenho organizacional da minha área.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d. O orçamento é utilizado para planejamento operacional da minha área.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e. O orçamento é utilizado para comunicação de metas da minha área.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
f. O orçamento é utilizado para formação de estratégias da minha área.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
g. As informações produzidas pelo orçamento são usadas principalmente para informar aos gestores de topo se as ações e/ou resultados do meu setor estão de acordo com os planos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
h. As informações do orçamento são utilizadas como instrumento para controlar as ações dos membros da minha equipe.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
i. Ao elaborar o orçamento da minha área superestimam-se despesas de modo a criar reserva orçamentaria.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
j. As informações do orçamento são usadas como um meio de questionar e debater as decisões e ações dos gestores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
l. As informações orçamentarias são utilizadas para discutir com meus colegas e membros da minha equipe de trabalho sobre as ações que ocorrem na organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
m. As informações geradas pelo orçamento são frequentemente discutidas em reuniões com os gestores e demais membros organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**IV. DESEMPENHO PERCEBIDO**

Responda utilizando a escala, onde: 0 = abaixo do esperado e 10 = acima do esperado.

O uso do orçamento auxilia nas metas propostas pelo setor:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----