



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Influências do Uso de Recompensas no Nível de Folga Orçamentária em Empresas Familiares e Não Familiares

Wellington de Moura Weber
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
wellweberr@gmail.com

Bianca Chuma Alves
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
biancachuma545@hotmail.com

Luiz Henrique Figueira Marquezan
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
luizmarquezan@gmail.com

Vinícius Zonatto
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
viniciuszonatto@gmail.com

Resumo

Esta pesquisa investigou variações no nível de folga orçamentária em cenários quase-experimentais de organizações familiares e não familiares, na presença de incentivos financeiros de curto e longo prazo. Pressupõe-se diferentes níveis de criação de folga orçamentária, direcionados tanto pelo ambiente quanto pela autorregulação moral dos gestores (Bandura, 1990, 1999, 2002, Zimmerman, 2000). Para isso, utilizou pesquisa quase-experimental com 120 estudantes de graduação em Ciências Contábeis ou Administração, em 2019. Os dados foram analisados conforme as hipóteses apresentadas, e submetidos ao teste U de Mann-Whitney. As estatísticas descritivas apontam para níveis de menor folga orçamentária nas empresas familiares. No entanto, os achados rejeitam a hipótese de diferença estatisticamente significativa nos níveis de folga orçamentária em empresas familiares e não familiares. Quanto aos sistemas de recompensas financeiras, a hipótese apresentada é validada pelos dados do estudo, em que o nível de folga é inferior pelo uso de incentivos de curto prazo, restrito a organizações familiares, ou seja, efeito combinado entre tipo de empresa e incentivo utilizado. Os resultados revelam que a aplicação de incentivos desta natureza força a autorregulação moral do gestor, melhorando o nível de folga, ao passo que essa é prejudicada na presença de incentivos de longo prazo. A pesquisa contribui ao investigar a folga orçamentária na presença de incentivos financeiros diretos de curto e longo prazo, sob uma perspectiva comportamental, pela Teoria Social Cognitiva, e por analisar potenciais efeitos da combinação entre o uso desses incentivos em empresas familiares, em comparação a empresas sem relações diretas de parentesco.

Palavras-chave: folga orçamentária; empresas familiares; sistemas de recompensas.

Linha Temática: Contabilidade Gerencial.



ORGANIZAÇÃO



APOIO





100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



1 Introdução

As organizações utilizam de diferentes conjuntos de mecanismos do controle de gestão para direcionar o comportamento dos empregados em prol dos objetivos organizacionais (Langfield-Smith, 1997; Otley, 2003). Dentre eles o orçamento, o qual é uma ferramenta que contribui para o gerenciamento dos recursos das organizações, facilitando o atingimento de metas (Huang e Chen, 2009). O orçamento envolve diversas temáticas, incluindo a folga orçamentária.

Para Merchant (1985) a folga orçamentária pode ser usada como uma proteção para momentos de incertezas financeiras. Já Thompson (1961) sustenta que a folga é um processo habitual, uma vez que o comportamento de gestores tem caráter não só organizacional, mas também gerencial. Conforme Van der Stede (2000) não há um consenso sobre se a folga orçamentária gera efeitos negativos ou positivos para as organizações.

Adicionalmente, autores relatam que por meio da ocorrência da folga, as metas não só são mais facilmente alcançadas, como também, indiretamente, uma precaução para a empresa frente a imprevistos é gerada (Dunk, 1995; Lima, 2008). Ainda, Davila and Wouters (2005) e Schatzberg and Stevens (2008) versam que a folga orçamentária pode ser não só motivador, como também agregar valor à companhia e a seus colaboradores.

Inicialmente, os estudos em folga orçamentária evidenciaram fatores que aumentariam ou reduziram a folga orçamentária em ambientes organizacionais, tais estudos englobam variáveis como participação no orçamento e ênfase orçamentária, dentre outras. Estas pesquisas resultaram em diferentes evidências, um exemplo é a inter-relação entre folga orçamentária e participação orçamentária, visto que Young (1985) conclui que a participação influencia em aumento de folga, enquanto Dunk (1993) e Lauand Eggleton (2003) demonstram que a participação pode ter efeito divergente do encontrado por Young (1985), reduzindo a folga e mantendo-a fidedigna às necessidades da empresa.

A ênfase no desempenho é caracterizada em momentos que o orçamento é utilizado como base para avaliar o desempenho dos gestores e decidir sobre o nível de recompensas recebidos, e pode levar ao uso de incentivos financeiros (Anthony & Govindarajan, 2002). As evidências de Church, Kuang & Liu (2019) apontaram para folgas superiores em reportes financeiros e orçamentários quando há perspectiva de obtenção de benefícios diretos. Por conseguinte, os acionistas serão prejudicados, pois recompensas serão fornecidas aos gerentes por meio de resultados comparados a metas incorretas, manipuladas. A partir desses resultados abre-se uma oportunidade de investigar o nível de folga orçamentária em situações que há incentivos financeiro para curto e longo prazo.

Por outro lado, apesar da vasta pesquisa sobre folga orçamentária não foram encontradas evidências do seu comportamento em organizações familiares. As empresas familiares são diferentes das demais organizações por carregarem a riqueza socioemocional junto aos negócios, que acaba por influenciar comportamentos e a tomada de decisão (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia, 2012; Gomez-Mejia, Haynes, Nuñez-Nickel, Jacobson & Moyano-Fuentes, 2007 e Ng, Dayan & Benedetto, 2019). Nessa linha, pela relação afetiva dos familiares na gestão com a organização, os resultados das decisões sobre folga orçamentária e percepção de benefícios pode ser diferente. Em particular, espera-se menor nível de folga nestes casos.

Considerando tais aspectos, o objetivo desta pesquisa é o de identificar variações no nível de folga orçamentária em organizações familiares e não familiares, na presença de incentivos



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



financeiros de curto e longo prazo. Para isso, foi realizada uma pesquisa quase-experimental com 120 estudantes de graduação em Ciências Contábeis ou Administração, em novembro de 2019. Os dados foram tabulados e analisados conforme as hipóteses apresentadas no estudo, e os testes foram realizados utilizando o teste U de Mann-Whitney.

Além disso, evidências existentes na literatura consideram relevante a aplicação em profissionais e futuros profissionais da área devido à tendência à repercussão de comportamento dos indivíduos quanto à regulação moral em diversos âmbitos, uma vez que suas próprias condutas tendem a ser significativamente similares, mesmo que em diferentes funções executadas, estejam esses acadêmicos tendo prática profissional ou dedicação exclusiva aos estudos, conforme discutido nos resultados de Sims (2010), posteriormente discutido e sugerido também por Nonis & Swift (2010).

Desta forma, são concentrados esforços em identificar os níveis de geração de folga orçamentária no cenário de empresas familiares e não familiares e na presença de incentivos financeiros de curto e longo prazo. Toma-se por pressuposto que o comportamento é influenciado pelas normas morais presentes na sociedade, porém não é invariável, devido à autorregulação moral dos indivíduos na restrição sobre seus desvios de conduta (Bandura, 1990, 1999, 2002, Zimmerman, 2000), discussão na Teoria Social Cognitiva. Assim como o fato, da riqueza socioemocional interferir nas decisões sobre maiores folgas do gestor, para evitar indisposições sociais, como por exemplo, (Blay, Douthit & Fulmer III, 2019), especialmente em relações hierárquicas com membros da família.

A pesquisa contribui com a literatura sobre sistemas de controle de gestão, ao investigar a folga orçamentária na presença de incentivos financeiros diretos de curto e longo prazo, sob uma perspectiva comportamental pela Teoria Social Cognitiva. Também avança na literatura ao investigar potenciais efeitos da combinação entre o uso destes incentivos em empresas familiares, em comparação a empresas sem relações diretas de parentesco, avançando em relação ao estudo de Church, Kuang e Liu (2019). Profissionalmente, a pesquisa contribui promovendo evidências para gestores identificarem situações em que possa haver maiores ou menores níveis de folga orçamentária.

Dado o exposto, o estudo apresenta referencial teórico sobre folga orçamentária e autorregulação moral, o ambiente de organizações familiares e a presença de incentivos financeiros. Segue com a descrição metodológica do quase-experimento, apresentando a seguir os resultados, as considerações finais e lista de obras consultadas.

2 Referencial Teórico

O Referencial Teórico está dividido em três subseções, nas quais são apresentadas as bases teóricas utilizadas pelo estudo, assim como a apresentação das hipóteses de pesquisa.

2.1 Folga Orçamentária e Autorregulação Moral

A literatura sobre folga orçamentária conta com amplos estudos e diversas variáveis observadas em pesquisas nas últimas décadas. Em uma revisão sobre pesquisas que investigaram a geração de folga orçamentária, foi observado que participação orçamentária, ênfase no desempenho e assimetria de informações foram as variáveis mais pesquisadas até o ano de 2012 (Santos, Beuren, Nardi & Vicenti, 2016).

Seu uso foi associado à proteção contra situações de incerteza, ampliando a possibilidade



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



de ação dos gestores (Merchant, 1985), elemento favorável às organizações. Entretanto, é mais amplamente associada a fatores com impactos negativos, incluindo a criação de metas mais fáceis (Dunk, 1993; Lima, 2008), evitando avaliações negativas sobre o desempenho dos gestores envolvidos (Van der Stede, 2000), em particular sobre a presença de recompensas (Dunk, 1993).

Recentemente, percebeu-se relação intrínseca entre folga orçamentária, fatores individuais éticos, comportamentais e sociais, incluindo a abordagem pela Teoria Social Cognitiva (TSC) (ex.: Church et al., 2019). A TSC, dentre outros elementos, define o comportamento como influenciável pelas normas morais presentes na sociedade, porém não é invariável, devido à autorregulação moral dos indivíduos na restrição sobre seus desvios de conduta (Bandura, 1990, 1999, 2002, Zimmerman, 2000).

Neste sentido, devido a distorções cognitivas, a autorregulação pode falhar, fazendo com que os indivíduos encontrem justificativas para não ir ao encontro das normas sociais (Bandura, 1999, 2002). Nesta pesquisa dois fatores são estudados e correlacionados, sendo o primeiro derivado das possíveis variações comportamentais nas relações familiares ou não familiares no ambiente corporativo, e o segundo concernente às consequências da aplicação de incentivos diretos de curto e longo prazo.

2.2 Riquezas Emocionais Presentes em Empresas Familiares

Como levantado por Berrone et al. (2012) os achados em torno de empresas familiares reforçam a ideia da riqueza socioemocional como forte influenciadora nas decisões gerenciais e estratégicas deste grupo de empresas. Segundo Ng et al. (2019) o conceito de riqueza socioemocional foi sendo construído por pesquisas que investigaram esta relação de sentimentos em empresas familiares. A riqueza socioemocional é o que distingue empresas comuns de empresas familiares, trata-se do conjunto de afetos da família e fatores acarretados por ter envolvimento familiar presente na organização (Berrone et al., 2012; Gomez-Mejia, Haynes, Nuñez-Nickel, Jacobson & Moyano-Fuentes, 2007).

Sendo assim, a riqueza socioemocional pode causar interferências negativas ou positivas nas empresas. Negativamente porque pode ocorrer situações em que o afeto emocional dentro da empresa é tão forte que as decisões passam a ser tomadas de acordo com as consequências que essas decisões irão gerar nos afetos e emoções, e não por outros fatores intrínsecos aos negócios (Berrone et al., 2012). Como forma de intensificar o entendimento sobre esse fator tão inerente às empresas familiares, Berrone et al., (2012) desenvolveram as cinco dimensões da riqueza socioemocional, a partir de intensa pesquisa na literatura sobre empresas familiares: controle e influência familiar; identificação dos familiares com a empresa; laços sociais vinculativos; apego emocional; renovação dos vínculos familiares com a empresa por sucessão dinástica.

Para os autores, a dimensão controle e influência familiar concentra-se na alta administração da empresa estar composta por familiares, algo comum nestas empresas, e as decisões pertinentes à empresa competem aos familiares. Assim, como em outros cargos, os familiares também causam influências no comportamento da empresa, visto seus interesses nos negócios (Berrone et al., 2012). A segunda dimensão refere-se à identificação dos membros da família com a empresa, retrata por Berrone et al., (2012) como o fato da imagem da família estar ligada à empresa, demonstrando preocupação em manter boas condutas interna e externamente, especialmente por conta do risco à imagem atrelado ao que vier a público.

Laços sociais vinculativos, terceira dimensão, foi desenvolvida a partir de pesquisas que



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



evidenciaram nas empresas familiares a criação de um ambiente vinculativo para todos aqueles que ela mantém relações. Fidelidade a fornecedores e bem estar aos funcionários e à comunidade são exemplos de laços enfatizados pelas empresas familiares (Berrone et al., 2012). Na quarta dimensão, apego emocional, estão inseridas as relações de afeto dentro de uma empresa familiar, assim como em relacionamentos familiares, ao elevar a família para o local de trabalho os sentimentos presentes do seio da família não conseguem ser esquecidos, assim a empresa passa a compor a família em si (Berrone et al., 2012).

A última dimensão aborda a renovação dos vínculos familiares com a empresa por sucessão dinástica. A visão por continuidade em longo prazo da empresa familiar está presente no dia a dia das operações da empresa, visto que ela representa o legado patrimonial para as próximas gerações Berrone et al., (2012). O entendimento dessas dimensões que compõem a riqueza socioemocional torna-se importante em pesquisas que observam empresas familiares. Não resgatar esses conceitos dificulta a compreensão dos aspectos em negócios familiares.

Mais tarde, Ng et al. (2019) investigaram as cinco dimensões como mediadora da capacidade gerencial e desempenho de empresas familiares. Os resultados apontaram que três das cinco dimensões (identificação dos membros da família com a empresa, vínculos sociais vinculativos e apego emocional) influenciam de forma positiva as capacidades gerenciais de empresas familiares, assim como que a capacidade gerencial está relacionada ao desempenho. Desta forma, as evidências fortalecem a ideia que a riqueza socioemocional presente em empresas familiares afeta o gerenciamento da empresa e até mesmo o comportamento dos funcionários, acarretando em posturas mais responsáveis, pensamentos de longo prazo e inibição de atitudes que possam prejudicar a empresa (Ng et al., 2019).

Tal envolvimento da família nos negócios pode influenciar em outros fatores estudados. Blay et al. (2019) trouxeram evidências de que a preferência por honestidade em relatórios orçamentários tem como um determinante evitar indisposições sociais. Outro estudo aborda que subordinados que percebem seus superiores mais legítimos diminuem a folga orçamentária em seus relatórios de orçamento participativo (Douthit & Majerczyk, 2019).

Desta forma, é possível propor que a folga orçamentária é menor nestas organizações, fato motivado pela característica da riqueza socioemocional, evidenciada por Ng et al. (2019) como fator que interfere positivamente o gerenciamento da empresa e que pode interferir na autorregulação moral do gestor orçamentário, reduzindo sua capacidade de justificar condutas negativas (Bandura, 2002). Diante do envolvimento dos gestores familiares nos negócios e por ter a visão familiar dentro da empresa, tais fatores podem influenciar para uma menor folga. Dessa forma a presença de um familiar no ambiente profissional pode resultar em uma preferência por menor nível de folga orçamentária, dada a possibilidade de ter afetos negativos com familiares, assim como a visão de um superior legítimo é mais comum (Douthit & Majerczyk, 2019), visto que em empresas familiares o superior poderá ser alguém com vínculo familiar forte. Por tais considerações, a seguinte hipótese é apresentada:

H1: O nível de folga orçamentária é menor em empresas familiares em relação a empresas não familiares.

2.3 Folga Orçamentária e Sistemas de Recompensas

A presença de mecanismos de incentivos nos processos de tomada de decisão independe das escolhas organizacionais, pois a ausência de mecanismos formais de controles de gestão



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



também incentiva outros comportamentos, sendo presente em todas as situações em que há oportunidade de escolha (Jensen, 1998). Entretanto, o uso formal de incentivos deve formar e reforçar comportamentos (Cedeño, 2002), indicando que um sistema de incentivos deve estar vinculado a comportamentos controláveis, tal como ação discricionária de geração de folga orçamentária. Latham e Locke (1979) afirmam que a presença de metas e avaliação do desempenho são formas de motivar o trabalho das pessoas, fazendo o orçamento ser utilizado como padrão de desempenho, ao propor metas aos gestores (Anthony & Govindarajan, 2002).

O uso de incentivos financeiros diretos de curto e longo prazo estão, normalmente, vinculados a metas com a mesma conotação, com expectativa de influenciar a orientação temporal dos gestores (Aguiar, 2009). Assim, um conjunto de incentivos de curto prazo, como o uso da remuneração variável por bônus financeiros vinculado ao desempenho, encontra-se melhor alinhado a metas de curto prazo, como o orçamento (Anthony & Govindarajan, 2002). Por outro lado, desempenhos de longo prazo estão ligados a incentivos como remuneração diferida e opções de ações, que incluem avaliações acumuladas ao longo de diferentes períodos. Nestes casos, há maior distância entre a ação executiva e a recompensa recebida (Aguiar, 2009).

Ao serem analisadas características psicológicas, considera-se que há predisposição dos gestores em obter vantagens, uma vez que, ao realizar relatórios gerenciais, não só o interesse primário será em benefícios financeiros (Kouchaki et al., 2013), como também o desejo em crescimento pode afetar o autocontrole moral da gerência média (Kish-Gephart, Detert, Treviño, Baker, & Martin, 2014; Rajeev, 2011), podendo promover maior ocorrência de folga orçamentária em benefício próprio.

Além disso, de acordo com Veramuñoz (2001), experimentar um fracasso ou sucesso impacta o pensamento a longo prazo dos indivíduos. Nesta linha, existe aversão da gerência a cometer erros e ser responsável por um desempenho insatisfatório, portanto, esforços são intensificados no intuito de restabelecer sua competência ao passo que benefícios de longo-prazo, tal como promoções, ainda podem ser alcançados, promovendo uma maior possibilidade da utilização de folga orçamentária. Aliado à aversão ao erro, outro aspecto a ser considerado é o fato de que, de acordo com a Teoria de Desengajamento Moral, de Bandura (1990, 1999, 2002), indivíduos se libertam de valores morais, criando justificativas para seus atos danosos, sem o sentimento de culpa atrelado ao comportamento, gerando racionalização da situação.

Ao encontro dos achados concernentes ao sistema de comportamento humano, no estudo de Church et al. (2019), foi analisada a base de mensuração financeira e não financeira para relatórios de orçamento e benefícios derivados da folga, com análise de ganhos diretos ou indiretos ao gerente responsável pelo orçamento. Os resultados apontam que os níveis de folga são maiores quando o benefício é indireto, independentemente do uso de medidas financeiras ou não financeiras no orçamento. Isso promove maior distância entre a atitude antiética e o benefício gerado. Assim, quando há benefícios indiretos, o indivíduo justifica o comportamento, falhando a ativação da autorregulação moral, diminuindo a percepção de pessoalidade frente ao ato (Naquin et al., 2010; Paharia et al., 2009; Zyglidopoulos & Fleming, 2008).

Ademais, Church et al. (2019) encontraram os maiores níveis de folga na presença de incentivos diretos combinado ao uso de medidas financeiras, situações comumente ligadas ao padrão orçamentário. Nesta linha, os ganhos diretos e altos também podem influenciar negativamente no autocontrole dos indivíduos. A oportunidade de ganhar muito dinheiro rapidamente faz com que gestores, mesmo que contra sua regulação moral, realizem folga



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



orçamentária em prol próprio (Tenbrunsel, 1998).

Sendo assim, dado o exposto, tais evidências podem ser associadas ao uso de benefícios financeiros diretos, aumentando a folga, sendo agravados em situações de maior distanciamento entre a ação da geração da folga orçamentária e a consequência pela avaliação do desempenho e obtenção da remuneração. Portanto, para este estudo, propõe-se que a visualização do benefício causado pelo desempenho oriundo da ocorrência da folga orçamentária a longo prazo pode desativar a autorregulação moral. Por conseguinte, a seguinte hipótese é proposta:

H2: O uso de incentivos financeiros diretos de longo prazo eleva os níveis de folga orçamentária, em relação ao uso de incentivos financeiros diretos de curto prazo.

Os procedimentos de pesquisa para teste das hipóteses são apresentados na próxima seção.

3 Procedimentos Metodológicos

Esta seção está dividida em duas subseções onde são abordados procedimentos para a construção da pesquisa, coleta de dados, tratamento e análises do quase-experimento.

3.1 Descrição do Procedimento Quase-experimental

No desenvolvimento da pesquisa, foi realizado procedimento de quase-experimento com estudantes de graduação em Administração ou Ciências Contábeis. Em todos os cenários experimentais apresentados, o instrumento de pesquisa os colocou em posição de gestores de nível médio em uma empresa, com objetivo de solicitar uma dotação orçamentária para gastos com materiais para o seu setor, ou seja, cenários com participação orçamentária. Optou-se por realizar o quase-experimento com estudantes destes cursos por terem disciplinas que abordam conceitos, aplicabilidades e importância dos instrumentos de gestão, dentre eles, o orçamento empresarial, oportunizando a abordagem do assunto folga orçamentária na formação como futuro profissional. Ainda, devido à relação direta entre a área de formação e a possibilidade de atuar como gestor orçamentário.

3.1.1 Variável Dependente e Controles

Foi informado um valor âncora, sendo aquele efetivamente necessário ao orçamento do gestor, de \$ 10.000. Adicionalmente, foi-lhe informado que poderia solicitar ao seu superior imediato na hierarquia da empresa, qualquer valor entre \$ 10.000 e \$ 15.000 (ORC), sendo possível não criar folga orçamentária (\$ 10.000) e, no máximo, gerar folga de \$ 5.000. Quanto maior o valor reportado, maior a folga orçamentária. Dessa é calculada a variável de interesse do estudo, o nível de folga (FOLGA), conforme equação [1].

$$FOLGA = 1 - \left[\frac{ORC - 10.000}{15.000 - 10.000} \right] \quad [1]$$

Ainda, em todos os cenários há declaração de que o gestor não seria questionado sobre o valor solicitado. Desta forma, trata-se de um contrato com base na confiança (Evans, Hannan, Krishnan & Moser, 2001), em que todos os cenários permitem maior liberdade para a criação de folga orçamentária em um ambiente de assimetria informacional, sem procedimentos de auditoria pelo superior imediato levando-o a decidir sem previsão de consequências imediatas nas relações de hierarquia e poder na organização. Desta forma, foram controlados os efeitos da participação orçamentária (Buzzi et al., 2014; Dunk e Perera, 1997; Young, 1985), do tipo de unidade de medida



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



utilizada na preparação orçamentária (Church et al., 2019), o nível de assimetria informacional (Fanani & Saudale, 2018) e a probabilidade de auditoria ou revisão dos dados (Chow, Hirst & Shields, 1995).

As manipulações ocorrem pela combinação entre a relação com a empresa e o tipo de incentivo financeiro. Houve alternância entre cenários de empresa familiar (F) e não familiar (NF), combinado a futuros benefícios financeiros, de curto (CP) e longo prazos (LP). Cenário 1: Empresa familiar com benefício financeiro de curto prazo pela geração de folga orçamentária (FCP). Cenário 2: Empresa não familiar com benefício financeiro de curto prazo pela geração de folga orçamentária (NFCP). Cenário 3: Empresa familiar com benefício financeiro de curto longo pela geração de folga orçamentária (FLP). Cenário 4: Empresa não familiar com benefício financeiro de longo prazo pela geração de folga orçamentária (NFLP).

3.1.2 Variáveis Independentes

Para testar o nível de folga orçamentário criado em empresas familiares e não familiares, no primeiro experimento foi manipulada a variável independente tipo de empresa (TIPOEMP), com as opções familiar (F) ou não familiar (NF). A manipulação ocorreu em duas partes:

- Informação sobre o tipo de empresa. F: “Você trabalha como gestor de unidade na empresa da sua família”; NF: “Você trabalha como gestor de unidade de uma empresa”.
- Informação sobre o superior imediato. F: “seu superior imediato, diretor, que é seu tio”; NF: “seu superior imediato, diretor contratado pela empresa”.

A combinação dos dois elementos permitiu a separação completa dos cenários para indicar que o respondente deveria perceber-se como gestor de uma empresa familiar, da sua família sendo seu superior imediato um membro da mesma família, ou de uma empresa genérica em que o diretor é profissional contratado, não tendo outra relação apresentada.

Para testar o nível de folga orçamentária criada pela presença de diferentes tipos de incentivos financeiros diretos, foi manipulada a variável incentivo (INCENTIVO), com as possibilidades de curto prazo (CP) ou longo prazo (LP). Os textos manipulados foram assim apresentados:

- Curto prazo (CP): “Esta avaliação, com base na economia de custos efetivos em relação ao total orçado, é utilizada para determinar o montante de remuneração variável que você receberá ao final do ano”.
- Longo prazo (LP): “Esta avaliação, com base na economia de custos efetivos em relação ao total orçado, é utilizada, de forma acumulada ao longo dos períodos (em anos), para determinar futuras promoções, impactando no total de seu salário”.

3.2 Coleta, Tratamento e Análise dos Dados

Os dados foram coletados com 120 acadêmicos de Administração ou Ciências Contábeis de uma universidade pública, sendo 30 participantes em cada cenário experimental apresentado. Para isso, utilizou-se de questionário impresso, aplicados em sala de aula, em novembro de 2019. A aleatoriedade dos cenários foi garantida pela distribuição intercalada dos cenários entre os integrantes de cada sala e aleatoriedade de participantes ocorreu pela coleta de dados apenas com os que se dispuseram voluntariamente a participar da pesquisa.

Após, os dados foram tratados no software Eviews 10, sendo calculada e testada a variável



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



FOLGA. Pelo teste Jarque-Bera a variável não apresentou distribuição semelhante à normal (p -valor=0,007), sendo aplicado o teste U de Mann-Whitney, entre duas amostras independentes, conforme os cenários e testes das hipóteses desenvolvidas (Tabela 1).

Tabela 1. Cenários experimentais e testes realizados

Testes de hipóteses	Incentivo de CP	Incentivo de LP	Hipótese
Familiar	Cenário 1	Cenário 3	H2: C1 x C3
Não familiar	Cenário 2	Cenário 4	H2: C2 x C4
Hipótese	H1: C1 x C2	H1: C3 x C4	

Fonte: Autores.

Testes adicionais foram realizados para identificar possíveis efeitos de combinações entre o tipo de incentivo utilizado com base a avaliação do orçamento e o tipo de empresa. Assim, foram testados C1 x C4, sendo a avaliação da diferença de médias entre uma empresa familiar que utiliza incentivos de curto prazo e a uma empresa não familiar que utiliza incentivos de longo prazo; e C2 x C3, sendo a comparação entre uma empresa não familiar que utiliza incentivos de curto prazo e uma empresa familiar que utiliza incentivos de longo prazo.

4 Resultados e Discussão

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. Inicialmente caracterizam-se os respondentes. Em seguida são descritos os resultados da estatística descritiva, testes de hipóteses e por fim os testes adicionais.

4.1 Perfil dos Participantes

A amostra pesquisada, composta por 120 sujeitos de pesquisa, foi distribuída igualmente entre os quatro cenários experimentais desenvolvidos (Tabela 2). O número de homens e mulheres é próximo em cada cenário, sendo mais distante em C2, com 18 homens e 12 mulheres. Dentre as idades, em todos os casos, a idade média das mulheres é levemente inferior à dos homens, sendo 24,3 anos a idade média geral da amostra.

Tabela 2. Dados demográficos da amostra

Cenário		C1	C2	C3	C4
n		30	30	30	30
Homens	n	16	18	17	14
	idade média	24,6	26,2	25,1	25,6
Mulheres	n	14	12	13	16
	idade	23,1	23	21,5	24,3
Atividade profissional	Empresário	0%	0%	0%	3%
	Empregado (ente privado)	33%	33%	27%	23%
	Servidor público	3%	10%	10%	10%
	Estagiário	28%	27%	33%	30%
	Sem atividade	33%	27%	30%	33%
Curso	Ciências Contábeis	21	21	20	22
	Administração	9	9	10	8

Fonte: Autores.

A maioria dos integrantes da amostra (69%) possui alguma atividade profissional,



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



concentrada em empregado de entidade privada e estagiário (59%), estando esta distribuição também equalizada entre os cenários. Por fim, 84 participantes (70%) estavam cursando Ciências Contábeis e 30% Administração, também distribuídos de maneira uniforme entre os cenários. Assim, em todos os cenários a distribuição amostral não apresenta viés por sexo, idade, curso ou experiência profissional.

4.2 Estatística Descritiva

Na Tabela 3 são apresentadas as estatísticas descritivas da variável FOLGA. Inicialmente, os resultados da média e da mediana revelam que os níveis de folga orçamentária são menores quando há incentivos de curto prazo (C1, C2), em relação aos incentivos de longo prazo (C3, C4). Tal fato pode estar associado à proximidade entre o ato da geração de folga orçamentária e a avaliação do desempenho, em que há maior receio de ser descoberto pelos superiores na empresa.

Tabela 3. Estatísticas descritivas – (FOLGA)

Cenário	Média	Mediana	Desvio Padrão	CV	Mínimo	Máximo	n
1 (FCP)	0,24	0,15	0,29	83%	0,00	1,00	30
2 (NFCP)	0,30	0,15	0,36	83%	0,00	1,00	30
3 (FLP)	0,39	0,40	0,27	144%	0,00	1,00	30
4 (NFLP)	0,44	0,40	0,36	122%	0,00	1,00	30
Total	0,34	0,40	0,33	103%	0,00	1,00	120

Fonte: Autores.

Ainda, a distância entre o ato de geração de folga orçamentária e a percepção do benefício financeiro, nos cenários 3 e 4, podem ser justificados pelo desengajamento moral, segundo a Teoria Social Cognitiva (Bandura, 1990, 1999, 2002). Assim, ao aumentar a distância do benefício reduz-se a percepção de envolvimento com o ato (Naquin et al., 2010), aumentando o nível de folga por não afetar diretamente o senso moral dos gestores.

Na comparação entre empresas familiares (C1, C3) com empresas não familiares (C2, C4), média e mediana não apontam para resultados divergentes, considerando as comparações para o mesmo tipo de incentivo. Nesta segregação, as médias de folga nos cenários com empresas familiares são levemente inferiores aos das empresas não familiares. Ainda, há maior desvio padrão e coeficiente de variação na presença de incentivos de longo prazo, ocorrendo maior variabilidade nas respostas, chegando a 144% nas empresas não familiares com incentivos de longo prazo. Esses resultados demonstram menor uniformidade dos participantes em relação aos níveis de folga orçamentária gerados, e pode estar ligado a divergências na percepção sobre fatores ligados à riqueza socioemocional (Berrone et al., 2012; Gomez-Mejia et al., 2007).

Em todos os cenários os valores mínimo e máximo são iguais, ou seja, apresentaram casos de ausência de folga (0,0) e máxima folga orçamentária (1,0). Porém, o número de pessoas que não geraram folgas orçamentárias, foi de 13, 12, 6 e 8, respectivamente à sequência dos quatro cenários, reforçando a percepção sobre o maior controle moral nos cenários com incentivos de curto prazo. Os testes sobre as hipóteses do estudo são apresentados no próximo tópico.

4.3 Análise dos Níveis de Folga Orçamentária



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Para os testes das hipóteses, foi utilizado o teste U de Mann-Whitney, com resultados apresentados no Tabela 4. Os dados apontam para rejeição de H1 e aceitação parcial de H2.

Tabela 4. Teste U de Mann-Whitney para os níveis de folga orçamentária (FOLGA) – n=120

		Incentivo de CP	Incentivo de LP	Diferença	Hipótese H2
Familiar	Média	0,24	0,39	0,15	Teste 3: C1 x C3 p-valor = 0,03*
	Mediana	0,15	0,40	0,25	
Não familiar	Média	0,30	0,44	0,14	Teste 4: C2 x C4 p-valor = 0,13
	Mediana	0,15	0,40	0,25	
Diferença	Média	0,06	0,05		
	Mediana	0,00	0,00		
Hipótese H1		Teste 1: C1 x C2 p-valor = 0,62	Teste 2: C3 x C4 p-valor = 0,48		

*p-valor<0,05

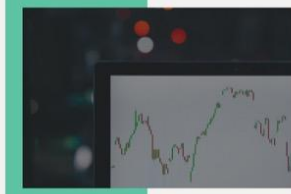
Fonte: Autores.

Como discutido, os níveis de folga orçamentária são similares entre empresas familiares e não familiares, considerando o mesmo mecanismo de incentivo como ferramenta de controle de gestão. Os testes realizados para a hipótese H1 apresentaram p-valor superior a 0,05, visto que o comportamento dos sujeitos experimentais foi muito semelhante, com medianas iguais e médias com pequena diferença (teste 1 = 0,06; teste 2 = 0,05). Tal semelhança de comportamento, para os níveis de folga, é encontrada nos incentivos de curto e de longo prazo, porém em nível superior na presença do primeiro em relação ao segundo, tanto nas empresas familiares quanto não familiares.

Analisando a influência nos níveis de folga orçamentária pelos tipos de incentivos, as diferenças entre médias e medianas identificadas na pesquisa são similares em empresas familiares (teste 3) e não familiares (teste 4). As medianas se diferenciam em 0,25 e as médias em 0,15 e 0,14, respectivamente. Porém, o teste de hipóteses apresenta diferença estatisticamente significativa (p-valor = 0,03) no comportamento entre os grupos amostrais apenas quando os incentivos de curto e longo prazo são utilizados em empresas familiares (teste 3).

Na Figura 1, é possível perceber como as diferenças em nível de médias são próximas para o uso dos incentivos em ambos os tipos de empresas. Porém, o nível de folga foi identificado de forma inferior no cenário em que a empresa familiar utiliza incentivos de curto prazo para regular o comportamento dos gestores.

Figura 1. Gráfico com as médias dos grupos amostrais

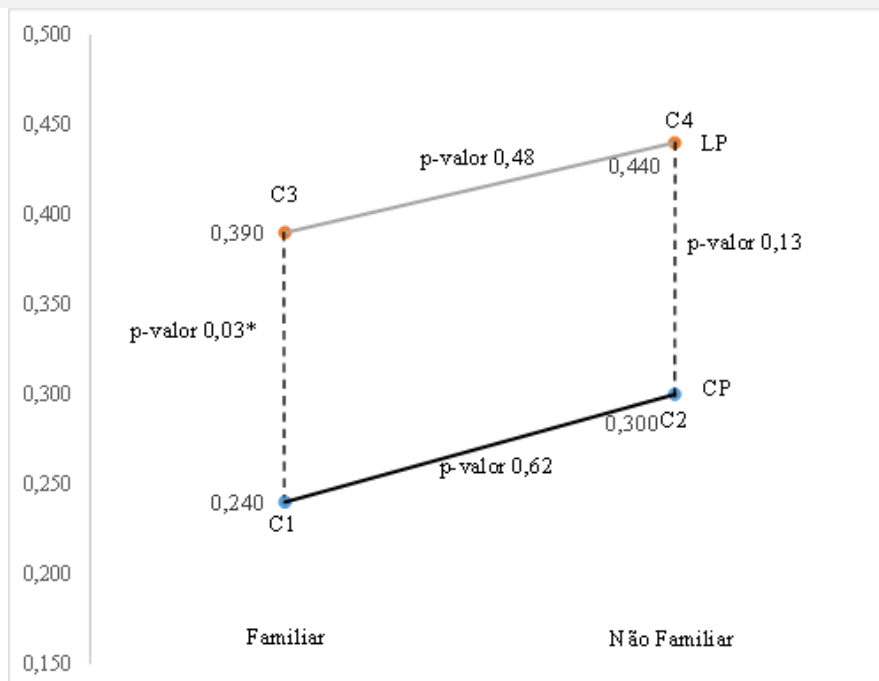


100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Fonte: Autores.

Os resultados encontrados revelam também que o uso de mecanismos de remuneração variável de curto prazo como forma de controle da ação de gestores de nível médio, com pagamentos de bônus ao final do ano, melhoram o nível de folga em relação ao uso de incentivos de longo prazo, com impactos em aumentos salariais totais ao longo da carreira. Estes resultados, pelo quase-experimento realizado, pressupõem que exista uma ativa participação orçamentária dos gestores, com o uso de medida financeira para solicitar verbas orçamentárias, em um ambiente de assimetria informacional em relação ao superior, tanto na preparação do orçamento quanto dos processos de revisão de sua construção.

Assim, os incentivos de curto prazo são consistentes para reduzir o nível de folga orçamentária mesmo em situações de maior domínio do gestor médio sobre seu orçamento e o processo de elaboração orçamentária, elevando os níveis de confiança entre as partes. Devido a autorregulação moral gerada pela visualização do benefício mais próximo ao ato de folga. Por outro lado, a presença apenas de incentivos de longo prazo, em que a distância entre a ação de criação de folga orçamentária e o benefício obtido são maiores, acabam por aumentar os níveis de folga orçamentária gerada pelo gestor, fazendo-o se utilizar dessa em benefício próprio.

Tabela 5. Resumo do teste de hipóteses

H1: O nível de folga orçamentária é menor em uma empresa familiar em relação a uma empresa não familiar.	Uso de incentivos de CP.	Rejeita.
	Uso de incentivos de LP.	Rejeita.
H2: O uso de incentivos financeiros diretos de longo prazo eleva os níveis de folga orçamentária, em relação ao uso de incentivos financeiros diretos de curto prazo.	Em empresas familiares.	Não rejeita.
	Em empresas não familiares.	Rejeita.

Fonte: Autores.

4.4 Testes Adicionais

7 a 9 de setembro

ORGANIZAÇÃO



APOIO





100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

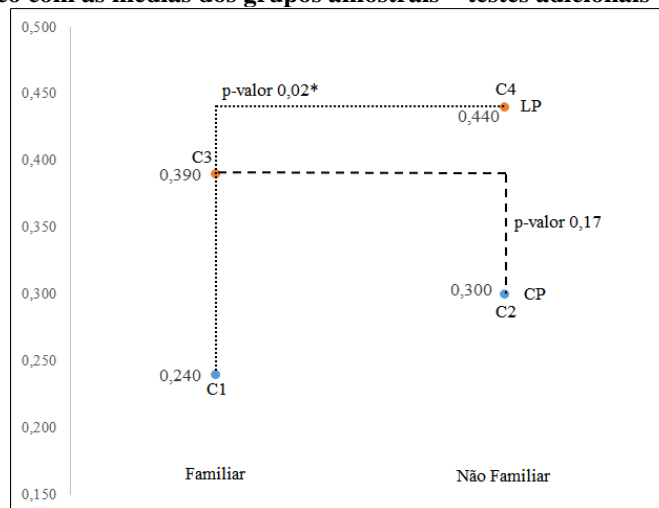
10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Por fim, a pesquisa fez testes adicionais, comparando o comportamento dos participantes do experimento de forma combinada entre os tipos de incentivo financeiro utilizados e o tipo de empresa analisada. Os resultados apontam para relações estatisticamente significativas para comportamentos diferentes entre os grupos experimentais C1 e C4. Assim, a combinação do uso de mecanismos de recompensas de curto prazo em empresas familiares (C1) gera os menores níveis de folga, enquanto a combinação entre o uso de recompensas de longo prazo em empresas não familiares gera os comportamentos com maior nível de folga orçamentária.

Figura 2 – Gráfico com as médias dos grupos amostrais – testes adicionais



Fonte: Autores.

Entretanto, não foi possível diferenciar o nível de folga orçamentária na comparação entre empresas familiares que utilizam incentivos de longo prazo com empresas não familiares que utilizam recompensas de curto prazo. Porém, apesar de o teste U indicar que as médias dos grupos podem ser iguais, foi identificada evidência de menor folga nas organizações familiares.

A identificação dos membros da família com a empresa foi observada por Ng et al. (2019) como efeito mediador da capacidade gerencial, que por sua vez afeta positivamente o desempenho de empresas familiares. Essa identificação vai ao encontro do resultado de Douthit & Majerczyk, (2019), que evidenciou que a percepção de superiores legítimos por parte dos funcionários, interfere para um menor nível de folga orçamentária, refletindo em uma presença acentuada dessa situação nas empresas familiares. Junto à evidência de Ng et al. (2019), o apego emocional também foi verificado na relação positiva ao desempenho, tal apego justifica o fato de que nas empresas familiares, a menor folga para evitar indisposições sociais (Blay et al, 2019) pode estar mais fortemente presente. Esses dois fatores, aliados às recompensas da folga usufruídas no curto prazo, despertam uma maior autorregulação, justificando a significância apenas nesse cenário. O que não é percebido quando não há a influência dessa autorregulação.

Na próxima seção são discutidas as considerações finais do estudo.

5 Considerações Finais

Esta pesquisa utilizou uma abordagem quase-experimental com análises quantitativas, para identificar variações no nível de folga orçamentária em ambientes familiares e não familiares, na



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



presença de incentivos financeiros de curto e longo prazo. Os dados foram coletados em novembro de 2019 em um experimento com quatro cenários, com 120 sujeitos experimentais, todos estudantes de graduação em Ciências Contábeis ou Administração.

Os níveis de criação de folga orçamentária foram analisados considerando que a ação dos indivíduos é direcionada tanto pelo ambiente quanto por sua autorregulação moral (Bandura, 1990, 1999, 2002, Zimmerman, 2000), em que o nível de aceitação de comportamentos é pessoal e variável entre os sujeitos. A pesquisa assume como primeira hipótese de que há menor nível de folga orçamentária em empresas familiares em relação às empresas não familiares, influenciado pelos componentes da riqueza socioemocional encontrada naquelas (Berrone et al., 2012). Os resultados apontam evidências deste comportamento entre os sujeitos experimentais, em que as médias da variável folga organizacional (FOLGA) são menores nos cenários de organizações familiares, considerando em separado cada tipo de incentivo direto utilizado. Entretanto, pelo teste de hipóteses não foi possível confirmar que o comportamento é estatisticamente significativo para comportamentos dessemelhantes entre os tipos de empresas.

A segunda hipótese propõe que o nível de folga orçamentária é maior na presença de incentivos de longo prazo em relação ao uso de sistemas de recompensa de curto prazo. Apesar de reconhecer o poder dos incentivos de remuneração variável de curto prazo sobre a ação dos gestores, assume-se tal hipótese considerando que a maior distância entre o comportamento e o efeito do benefício auferido por esta pode reduzir o nível de autorregulação moral do gestor. Os resultados permitem não rejeitar tal hipótese. As médias amostrais de folga são menores na presença de incentivos de curto prazo. Entretanto, apesar da forte semelhança entre as médias amostrais em ambos os tipos de empresas para cada tipo de incentivo, os resultados foram estatisticamente significativos apenas nas empresas familiares.

Resultados adicionais apontam que os maiores níveis de folga foram encontrados em empresas não familiares que utilizam recompensas financeiras de longo prazo com base na avaliação entre desempenho realizado comparado às metas orçamentárias, enquanto os menores níveis de folga foram identificados na combinação entre o ambiente de empresa familiar e o uso de incentivos de curto prazo.

Assim, os resultados revelam potenciais problemas de maior folga orçamentária em organizações não familiares, sem a presença dos elementos ligados à riqueza socioemocional e que utilizam incentivos de longo prazo. As relações entre empresa e indivíduo, nestes casos, podem ter os níveis de folga comprometidos pelo maior distanciamento afetivo com a empresa e maior lapso temporal entre a ação e o benefício percebido pelo gestor. Tais resultados são preocupantes e merecem atenção dos gestores no uso do orçamento como base para avaliação do desempenho. Tal afirmativa está centrada no fato que a ausência de incentivos declarados, especialmente com recompensas variáveis sobre desempenho de curto prazo, pode ser entendida como a presença de incentivos de longo prazo, como aquele estudado nesta pesquisa. Trata-se de efeitos no montante total de remuneração do gestor ao longo da avaliação orçamentária acumulada em diferentes períodos anuais.

Por outro lado, menores níveis de folga podem ser obtidos pelo uso de incentivos de curto prazo, vinculados ao desempenho orçamentário, reduzindo a folga orçamentária. As preocupações geradas pela intenção de não ter problemas sociais com os demais membros da família, em uma avaliação de desempenho anual, melhoram o comportamento do gestor. Assim, a vinculação, por exemplo, de bônus em dinheiro com a avaliação de desempenho anual, realizada em comparação



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



aos níveis de receitas e gastos efetivamente realizados pelos gestores com a metas orçamentárias, eleva o nível de autorregulação moral destes agentes.

Considerando as limitações amostrais e de desenho experimental, bem como a possibilidade de influência de outras variáveis sobre o fenômeno investigado, o estudo contribui com a literatura sobre folga orçamentária ao identificar evidências de menores níveis desta em empresas familiares, especialmente aquelas que utilizam sistemas de incentivos financeiros variáveis de curto prazo. Destaca ainda a preocupação necessária dos gestores em criar sistemas de incentivos de longo prazo ou, até mesmo, da ausência de sistemas formais de curto prazo. Ações executivas devem ser tomadas com intenção de reduzir tais efeitos.

Também contribui para a literatura sobre empresas familiares, ao investigar um efeito não discutido anteriormente sobre folga orçamentária. Apesar das evidências de maiores relações afetivas e riqueza socioeconômica dos gestores familiares com a empresa, com menores níveis de folga orçamentária, não foi possível confirmar a hipótese de que tais gestores gerariam menor folga para obter vantagens financeiras, em comparação a gestores sem relações familiares.

Não obstante, avança nos achados por meio da agregação da variável de horizonte temporal, de curto e longo prazo, às evidências previamente encontradas, cuja premissa sugere o benefício financeiro como fator significativo no que se refere à reprodução de desregulação moral (Church et al., 2019). Além disso, colabora com a literatura por meio de discussão de resultados acerca de fatores importantes a serem considerados como distorções cognitivas frente à tomada de decisão, promovendo maior compreensão dos mecanismos de gestão e suas variáveis, com base na Teoria Social Cognitiva e na Teoria de Desengajamento Moral (Bandura, 1990, 1999, 2002).

Recomenda-se, ainda, aos professores e gestores de cursos das áreas de negócios, que tenham atenção à formação dos estudantes, em aspectos que tangem o comportamento frente às organizações, prevenindo desvios comportamentais no ambiente acadêmico por meio de sistemas de incentivos que enfraqueçam a autorregulação moral.

Por fim, dado o exposto, sugere-se ampliação do estudo, visando a possibilitar identificação de outros sistemas de incentivos, incluindo a composição de metas orçamentárias coletivas sobre os níveis de folga orçamentária pelos gestores. Além disso, o nível de assimetria informacional, efeito controlado neste estudo, pode ser utilizado como variável em futuras pesquisa, moderando as relações entre tipo de relação com a empresa os sistemas de incentivos financeiros utilizados.

REFERÊNCIAS

Aguiar, A. B. de. (2009) Sistemas de remuneração gerencial e orientação temporal dos gestores (Tese de Doutorado) Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Anthony, R. N.; & Govindarajan, V. (2002). Sistemas de controle gerencial. São Paulo: Atlas.

Bandura, A. (1990). Selective activation and disengagement of moral control, *Journal of Social Issues*, 46(1), 27-46.

Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities, *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193-209.

Bandura, A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Moral Education*, 31(2), 101-119.



ORGANIZAÇÃO



APOIO





100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.

Blay, A.; Douhit, J.; & Fulmer III, B. (2019). Why don't people lie? Negative affect intensity and preferences for honesty in budgetary reporting. *Management Accounting Research*, 42, 56-65.

Buzzi, D. M., Santos, V. D., Beuren, I. M., & Faveri, D. B. (2014). Relação da folga orçamentária com participação e ênfase no orçamento e assimetria da informação. *Revista Universo Contábil*, 10(1), 6-27.

Cedeño, Á. (2002). Funcionalidad del sistema de incentivos. *Actualidad Económica*, XVI(270).

Chow, C. W.; Hirst, M.; & Shields, M. D. (1995). The effects of pay schemes and probabilistic management audits on subordinate misrepresentation of private information: An experimental investigation in a resource allocation context. *Behavioral Research in Accounting*, 7, 1-16.

Church, B. K.; Kuang, X. J.; & Liu, Y. S. (2019). The effects of measurement basis and slack benefits on honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 72, 74-84.

Douthit, J., & Majerczyk, M. (2019). Subordinate perceptions of the superior and agency costs: Theory and evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 78, 1-13.

Dunk, A. S. (1993). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *The Accounting Review*, 68(2), 400-410.

Dunk, A.; & Perera, H. (1997). The incidence of budgetary slack: a field study exploration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(5), 649-664.

Evans III, J. H.; Hannan, R. L.; Krishnan, R.; & Moser, D. V. (2001) Honesty in Managerial Reporting. *The Accounting Review*, 76(4), 537-559.

Fanani, Z., & Saudale, G. E. K. (2018). Influence of Information Asymmetry and Self-Efficacy on Budgetary Slack: An Experimental Study. *Jurnal Akutansi dan Keuangan*, 20(2), 62-72.

Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.

Huang, Cheng-Li, & Mien-Ling Chen. (2009) The effect of attitudes towards the budgetary process on attitudes towards budgetary slack and behaviors to create budgetary slack. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(5), p. 661.

Jensen, M. C. (1998). Self-interest, altruism, incentives & agency theory. *Foundations of Organizational Strategy*. Harvard Business University Press.

Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232.

Latham, G. P.; & Locke, E. A. (1979). Goal setting: a motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 2(8), 68-80.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Lima, A. F. (2008). Estudo da relação casual entre os níveis organizacionais de folga, o risco e o desempenho financeiro de empresas manufatureiras (Dissertação de mestrado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.

Merchant, K. A. (1985). Control in business organizations. Marshfield, MA: Pitman.

Naquin, C. E., Kurtzberg, T. R., & Belkin, L. Y. (2010). The finer points of lying online: E-mail versus pen and paper. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 387-394.

Ng, P. Y.; Dayan, M.; & Benedetto, A. D. (2019). Performance in family firm: Influences of socioemotional wealth and managerial capabilities. *Journal of Business Research*, 102(C), 178-190.

Nouri, H. (1994). Using organizational commitment and job involvement to predict budgetary slack: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 19(3), 289-295.

Otley, D. (2003). Management control and performance management: Whence and whither. *British Accounting Review*, 35, 309-326.

Paharia, N.; Kassam, K.; Greene, J. D.; & Bazerman, M. H. (2009). Dirty work, clean hands: The moral psychology of indirect agency. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 134-141.

Randi L. Sims (1993) The Relationship Between Academic Dishonesty and Unethical Business Practices, *Journal of Education for Business*, 68:4, 207-211.

Santos, V. D., Beuren, I. M., Nardi, L. V., & Vicenti, T. (2016). Folga Orçamentária: Características das Publicações em Periódicos Internacionais. *Contabilidade Vista & Revista*, 27(1), 88-110.

Sarath Nonis & Cathy Owens Swift (2001) An Examination of the Relationship Between Academic Dishonesty and Workplace Dishonesty: A Multicampus Investigation, *Journal of Education for Business*, 77:2, 69-77.

Stevens, D. E. (2002). The Effects of Reputation and Ethics on Budgetary Slack. *Journal of Management Accounting Research*, 14(1), 153-171.

Tenbrunsel, A. E. (1998). Misrepresentation and expectations of misrepresentation in an ethical dilemma: The role of incentives and temptation. *Academy of Management Journal*, 41(3), 330-339.

Thompson, V. A. (1961). Modern organization. New York: Knopf.

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.

Young, S. M. (1985). Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack. *Journal of Accounting Research* 23, 829-842.

Zimmerman, B. J. (2000). Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. In Boekaerts, M.; Pintrich, P. R.; & Zeidner, M. (Eds.), *Handbook of self-regulation* (pp. 13-41). San Diego, CA: Academic Press.

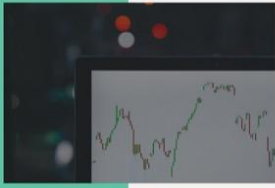
7 a 9 de setembro

ORGANIZAÇÃO



APOIO

FEPese AICOGestión




100% ON-LINE

**A Contabilidade e as
Novas Tecnologias**

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Zyglidopoulos, S. C.; & Fleming, P. J. (2008). Ethical distance in corrupt firms: How do innocent bystanders become guilty perpetrators? *Journal of Business Ethics*, 78(1), 265-274.



7 a 9 de setembro

ORGANIZAÇÃO



CCN




APOIO