

ISSN 1981-8610

CC BY

# repec

Versão em Português

## Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade

Journal of Education and Research in Accounting

REPeC, Brasília, v. 13, n. 2, abr./jun. 2019

Disponível online em [www.repec.org.br](http://www.repec.org.br)

DOI: <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v13i2>

## EQUIPE EDITORIAL

### CORPO DIRETIVO

Maria Clara Cavalcante Bugarim, Presidente da Academia Brasileira de Ciências Contábeis (Abracicon), Brasil

### COMITÊ DE POLÍTICA EDITORIAL

Antonio Carlos Dias Coelho, Doutor, Universidade Federal do Ceará (UFC), CE, Brasil  
Carlos Renato Theóphilo, Doutor, Universidade Montes Claros (Unimontes), MG, Brasil  
Edgard B. Cornachione Jr., Ph.D., Universidade de São Paulo (USP), SP, Brasil  
Emani Ott, Doutor, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), RS, Brasil  
Jacqueline Veneroso Alves da Cunha, Doutora, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), MG, Brasil  
Orteans Silva Martins, Doutor, Universidade Federal da Paraíba (UFPB), PB, Brasil  
Patrícia Gonzalez Gonzalez, Doutora, Universidade del Valle (UV), Cali, Colômbia

### EDITOR

Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima, Doutor, University of Illinois at Urbana-Champaign, Estados Unidos da América

### EDITORES ADJUNTOS

Andson Braga de Aguiar, Doutor, Universidade de São Paulo (USP)  
Bruna Camargos Avelino, Doutora, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)  
Iracema Raimunda Brito Neves Aragão, Doutora, Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)  
José Elias Feres de Almeida, Doutor, Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)  
Márcia Martins Mendes de Luca, Doutora, Universidade Federal do Ceará (UFC)  
Robson Zuccolotto, Doutor, Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)  
Vinicius Gomes Martins, Doutor, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

### COMITÊ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Ervin Black, Oklahoma University, Estados Unidos da América  
Gary Hetch, University of Illinois at Urbana-Champaign, Estados Unidos da América  
Greg Burton, Brigham Young University, Estados Unidos da América  
Lúcia Lima Rodrigues, Universidade do Minho, Portugal

### AVALIADORES AD HOC

Lista publicada anualmente no último número da Revista

### REVISÃO DE LÍNGUA PORTUGUESA

Maria do Carmo Nóbrega, Conselho Federal de Contabilidade (CFC), Brasil

### REVISÃO DE LÍNGUA INGLESA

Aksent Assessoria Acadêmica

### REVISÃO DE NORMALIZAÇÃO

Rosângela Bekman dos Santos, Conselho Federal de Contabilidade (CFC), Brasil

### PREPARAÇÃO/REVISÃO DE METADADOS

Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima, Doutor, University of Illinois at Urbana-Champaign, Estados Unidos da América

### PROJETO GRÁFICO

Thiago Luis Gomes, Conselho Federal de Contabilidade (CFC), Brasil

### DIAGRAMAÇÃO

Sabrina Mourão, Conselho Federal de Contabilidade (CFC), Brasil  
Filipe Xavier da Costa, Conselho Federal de Contabilidade (CFC), Brasil

### BIBLIOTECÁRIA

Lúcia Helena Alves de Figueiredo, Conselho Federal de Contabilidade (CFC), Brasil

### ASSISTENTE EDITORIAL

Rosângela Bekman dos Santos, Conselho Federal de Contabilidade (CFC), Brasil

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, pela internet no sistema SEER, disponibilizando gratuitamente o conhecimento científico ao público com vistas à sua democratização.

A REPEC está utilizando o Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas (SEER) como meio de gerenciamento do periódico.

O Sistema Eletrônico de Editoração (SEER) foi traduzido e adaptado do Open Journal Systems (OJS) pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT). Esse software livre, desenvolvido pela Universidade British Columbia do Canadá, tem como objetivo dar assistência na edição de periódicos científicos em cada uma das etapas do processo, desde a submissão e avaliação dos consultores até a publicação *on-line* e sua indexação.

Disponível em: <http://www.repec.org.br>

© Abracicon – Academia Brasileira de Ciências Contábeis – 2019



Academia Brasileira de Ciências Contábeis (Abracicon)  
SAS, Qd. 5, Bl. J, 4º andar, Ed. CFC, CEP: 70070-920, Brasília-DF  
E-mail: [repec@cfc.org.br](mailto:repec@cfc.org.br)

REPEC: Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade [recurso eletrônico] / Academia Brasileira de Ciências Contábeis – v.1, n.1 (jan. 2007/abr. 2007)- -- Brasília: CFC, 2007-.

Trimestral

ISSN: 1981-8610

Modo de acesso: <http://www.repec.org.br>

1. Ciências Contábeis 2. Contabilidade I. Conselho Federal de Contabilidade II. Título.

CDU-657

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária Lúcia Helena Alves de Figueiredo CRB 1/1.401

## Palavra do Editor

Caro(a) leitor(a), estou entregando o segundo número do ano de 2019. Muitas coisas mudaram nesses últimos meses e novas ideias surgiram para a REPeC. No editorial passado, o Professor Giorgio Gotti falou sobre o ingresso na pós-graduação nos Estados Unidos. Neste número, temos o texto do Prof. José Elias, nosso Editor Associado, que relata sobre a sua jornada na pós-graduação como aluno e pesquisador. O referido texto, certamente, será motivo de inspiração e de resiliência para muitos pesquisadores, principalmente os brasileiros em, virtude do atual cenário da pesquisa em nosso país.

Nas próximas edições, teremos mais editoriais de pesquisadores internacionais, que apresentarão resultados de seus estudos, bem como de pesquisadores nacionais, que abordarão sobre a qualidade da comunicação científica, veiculada em formato de artigo. Ou seja, intercalaremos artigos de professores internacionais e discussões sobre “a produção de um bom artigo científico”, por editores associados.

Utilizo-me deste espaço para, oportunamente, dar as boas-vindas à mais recente editora associada de nossa Revista, Professora Iracema Neves, Doutora pela Universidade de São Paulo, professora da Universidade Estadual de Feira de Santana e da Faculdade Anísio Teixeira. Suas contribuições serão muito bem-vindas. Obrigado por aceitar trabalhar conosco.

Nesta edição, como de costume, contamos com produções extremamente interessantes. Temos o artigo dos pesquisadores José Hilton Aguiar e Antônio Carlos Ribeiro, intitulado “Análise demográfica e acadêmica da autorregulação da aprendizagem de estudantes de Ciências Contábeis de IES em Salvador”. Esse artigo tem como objetivo analisar se fatores demográficos e acadêmicos influenciam a aprendizagem autorregulada.

O segundo artigo é de autoria de Márcia D’Souza, Maria Leny Oliveira, Jocely Almeida e Domingos Natividade. O artigo, que possui características da Contabilidade Comportamental, e analisou a relação entre narcisismo e poder em estudantes de uma IES baiana.

O terceiro artigo tem como título “Integrando a avaliação da confiança entre líderes e liderados com o Sistema de Controle Gerencial: proposta de questionário”. As autoras Patrícia Vaz e Márcia Espejo analisaram de que maneira a confiança entre líderes e liderados se relaciona com o Sistema de Controle Gerencial (SCG), para o alcance dos objetivos organizacionais. Os resultados evidenciam a ocorrência dos três tipos de confiança na relação entre líderes e liderados, principalmente pela transparência do SCG e alcance das metas. Verificou-se, ainda, as relações de confiança que podem aparecer na elaboração e transmissão de informações do SCG.

O quarto artigo, produzido pelos pesquisadores Geovanne De Moura, Denise Fank, Sady Mazzioni, Rodrigo Angonese e Givanildo Silva, analisa a influência da capacidade gerencial na existência e magnitude de perdas por redução ao valor recuperável do *goodwill* em companhias abertas listadas em B3.

O quinto artigo, intitulado “O efeito da reputação corporativa, segundo a transparência contábil, no gerenciamento de resultados de empresas listadas na B3”, escrito por Alan Góis e Sandro Soares, teve como objetivo investigar a relação entre a reputação corporativa, por meio da transparência, e o gerenciamento de resultados em empresas abertas, listadas na Brasil, Bolsa, Balcão (B3).

O sexto o artigo tem por título “Fatores Contingenciais Externos e a Mensuração de Desempenho: Um Estudo em Ongs Brasileiras”, escrito por Alan de Oliveira e André Callado. Essa investigação analisa as relações entre os fatores contingenciais externos e as práticas gerenciais associadas à mensuração de desempenho no âmbito de Organizações não Governamentais brasileiras.

Vale salientar que, conforme ratificado por meio dos objetivos deste periódico, a REPeC não é uma publicação ligada apenas à área de Educação, mas a diversas áreas no âmbito da Contabilidade, sejam elas, Financeira, Gerencial, Pública, Auditoria, Tributos, entre outras.

Agradeço, imensamente, a todos os pesquisadores que submeteram seus artigos à REPeC. Parabéns aos que obtiveram aprovação! Reconhecemos que nossa demanda é bastante alta e que o caminho até a publicação final exige postura científica diante das críticas, bem como dedicação, cuidado e presteza na entrega da produção final.

Aos nossos leitores, meu muito obrigado! Desejo que vocês desfrutem e se deliciem com o conteúdo dessa nova edição.

Saudações acadêmicas.

**Gerlando Lima, PhD.**  
**Editor chefe.**

## Sobre Carreira e Pesquisa: o que esperar de nós e da pesquisa brasileira em Contabilidade?

Fiquei honrado com o convite do Prof. Gerlando Lima, editor da REPeC, para escrever meu primeiro editorial e com uma missão complexa de compactar algumas experiências internacionais e de pesquisa de alguns anos (pelo menos 10) em três páginas. Direto ao ponto, tudo começou com um desafio pessoal: Eu sou capaz? Quando eu não tinha (na maioria das vezes) a velocidade e facilidade de aprendizagem equivalente às dos meus colegas, eu tinha que dedicar horas adicionais a fio para aprender muitos conteúdos simultaneamente. É um processo natural, por vezes estressante e árduo, mas que amplia nossa habilidade para gerenciar emoções, trabalhar sob pressão e aumentar nossa capacidade para absorver e trabalhar com mais projetos em paralelo. Tentei separar por fases, mas algumas delas ocorreram em paralelo. Começo destacando alguns desafios, algumas experiências e concluo com uma perspectiva comparativa do que vejo na pesquisa científica em Contabilidade lá fora (internacional) e no Brasil.

No mestrado, em geral, conhecemos as técnicas de pesquisa, mas praticamos ou aplicamos pouco. O tempo é curto; muito conteúdo para absorver e pouca margem para erros. No doutorado a figura muda. Já no doutorado na FEA/USP, meu orientador, Prof. Alexandre Broedel Lopes, falou que só me orientaria se eu cursasse Econometria na Economia - exigência justa e que me ajudou muito, mas não foi fácil. Fui eu direto para Econometria III (dados em painel) e percebi a distância que eu estava dos colegas da turma vindos da Economia. Muitos me ajudaram e são amigos até hoje, mas tive que ir na graduação assistir às aulas de Econometria Básica para acelerar o processo, devorar livros e anotações para entender tudo aquilo que era novo e complexo.

**Prof. Dr. José Elias Feres de Almeida**  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5220-0598>  
E-mail: [jose.e.almeida@ufes.br](mailto:jose.e.almeida@ufes.br)

Após algumas experiências de apresentação de artigos em congressos internacionais, quase no final do doutorado, achei uma chamada (*call*) para doutorandos da Europa para o 1st WHU Summer Program in Accounting Research (SPAR) na Alemanha, organizado pelo Prof. Thorsten Sellhorn. Pedi ajuda para alguns colegas revisarem minha documentação; fiz a aplicação e foi uma surpresa mútua eu ser aceito. Eles ficaram curiosos por ter um brasileiro no meio deles, de ter interesse em ir para lá participar do evento. Foi uma das maiores experiências que tive (ver o estilo de aula dos professores da Alemanha e dos Estados Unidos em conjunto, apresentar um *paper*, revisar artigos, aplicar técnicas, discutir a tese, etc.) em três dias intensivos. Pude perceber que eu lia os artigos (muitos deles lido durante o doutorado), mas não absorvia como muitos dos procedimentos metodológicos discutidos eram aplicados adequadamente, por falta de prática. A preocupação deles era (e é) forte em como conectar o problema de pesquisa com o *design* da pesquisa.

Depois, em 2013, fui convidado para ir para Alemanha como *visiting* professor para ministrar um curso de *earnings quality* e fazer pesquisa com o Prof. Niklas Lampenius na Universität Hohenheim em Stuttgart. Foi novamente um momento em que pensei se eu teria as competências para ministrar um curso inteiro e intensivo e realizar pesquisa, tudo em inglês, mas com o desafio fora dos muros da universidade com o idioma alemão. Foi uma experiência sensacional e totalmente diferente. Para resumir, depois de quase trinta dias ministrando aulas e, em paralelo, debruçado sobre dados massivos de uma base de dados de empresas alemãs, pacote estatístico (Stata) e gerar resultados, entreguei uma prévia das evidências iniciais ao professor e, para minha surpresa, a primeira pergunta foi: ok, vejo as tabelas, mas cadê seu “do file”? (arquivo texto com os códigos do Stata). Eu parei, respirei, pensei e nunca tinha me atentado para a importância do código, apesar de usá-lo parcialmente até aquele momento. Ele pediu para usar o ‘do file’ da primeira linha, abrindo a base de dados, passando pelo tratamento dos dados, até a última tabela da pesquisa. Baita desafio. Investi uns dez dias até entender a lógica da programação e achar exemplos em fóruns na internet (hoje existe muito mais materiais e tutoriais disponíveis). Hoje sou grato por essa oportunidade, apesar do sacrifício inicial, pois todo o processo de pesquisa passa a ser automatizado e muito tempo é economizado, além de aumentar a consistência e qualidade dos resultados.

Outros desafios vieram com congressos internacionais e muitas discussões, mas, principalmente, buscando observar quais são as melhores práticas de pesquisas, processos editoriais, como organizar as ideias e os parágrafos, enfim, muito mais trabalho para atender a um patamar de exigência elevadíssimo, ainda maior, quando começamos a pensar em publicação internacional.

Dois outros momentos de choque em pensar pesquisa foram os eventos do *International Journal of Accounting* (Tija) e do *Journal of International Accounting Research* (Jiar). As discussões foram excepcionais e decisivas para melhoria dos artigos para chegar ao ponto de ter alguma chance para publicação. Aqui preciso destacar alguns nomes mais próximos para efetiva melhoria dos artigos, os professores: Suresh Radhakrishnan (debatedor), Rashad Abdel-kalik (editor Tija), Gerlando Lima, Amaury Rezende e Patricia Bortolon, Ervin Black (editor Jiar), Greg Burton (debatedor Jiar) e diversos participantes de congressos, *workshops* e dos revisores anônimos por onde esses estudos foram apresentados. Os artigos literalmente tinham uma “cara” quando submetidos e saíram de outro jeito no final dos processos editoriais. Agora, tudo isso levou tempo e temos ainda que lidar com os prazos da Capes, que não ajudam quando estamos buscando inserção internacional. Alguns projetos com coautores dos EUA e Europa já têm 3 anos e eles ainda entendem que não estão no ponto para submissão (vamos aprendendo com o processo).

Em 2015 recebi convite do Prof. Suresh Radhakrishnan da University of Texas at Dallas (UTDallas), para visitar a instituição por quatro meses em 2016. Essa oportunidade abriu muitas portas e *networking* para desenvolver pesquisas com coautores dos Estados Unidos. E, em 2018, o Prof. Rashad me aceitou para visitar a University of Illinois at Urbana-Champaign (UIUC) por sete meses, também potencializando *networking* de pesquisa, aprender mais com eles nas aulas e também contribuir ministrando um *workshop* chamado “*Earnings Quality and Research Design with a brief introduction to coding*”. Juntei essas duas experiências internacionais mais recentes para destacar que não foram simples e fáceis essas visitas. Dois períodos de crises que atingiram o Brasil, e o dólar ultrapassou a casa dos R\$4,10, sem bolsas de estudos disponíveis pelas agências de fomento, mas contei com o bom senso do Departamento para autorizar meu

afastamento para aproveitar essas oportunidades. Caso contrário, o tempo e a oportunidade passariam e outras como essas poderiam nunca mais surgir.

Aliás, uma oportunidade abre porta para a outra e para outros colegas, desde que correspondam às expectativas de quem convida e que levem muito a sério o que eles entendem como experiência e oportunidade de visitá-los (assistir aulas como ouvinte, participar dos workshops de pesquisa que ocorrem semanalmente quase toda quarta-feira e sexta-feira e praticamente todos os professores participam intensamente), estar presente e manter contato com outros *visiting scholars* e alunos do doutorado, etc. Agora é compartilhar gradativamente o conhecimento e a experiência adquiridos.

Depois disso tudo, caminhando para a parte final deste Editorial, faço uma breve releitura de como enxergo a pesquisa acadêmica brasileira e comparo com o que vi nos últimos 6 anos com base nessas experiências internacionais. O Brasil deu um salto na disseminação de técnicas e abordagens metodológicas (tanto quantitativa como qualitativa), mas na mesma proporção que os métodos chegaram, parece que ficamos no lado extremo de um pêndulo e estamos esquecendo (desculpem-me por incluir todos nós) da parte conceitual-teórica para sustentar a operacionalização das pesquisas. Os professores Eliseu Martins, Sergio de Iudicibus, Nelson Carvalho, entre outros, já vêm provocando essas reflexões e questionamentos, que os levo profundamente como uma autocrítica enquanto autor, professor e avaliador de periódicos. Os métodos utilizados estão adequados (ou são suficientes) ao problema e objetivos propostos nos estudos?

Ainda é comum no Brasil vermos artigos em congressos e periódicos com uma parte considerável da introdução com pequena revisão de literatura e justificativa do estudo, por exemplo, este “estudo se justifica porque tem poucos estudos sobre o tema”, “este estudo é justificado porque...” e por aí vai. Todavia, no final, qual é a contribuição do estudo? Como ele expande a literatura, a área? Como as evidências poderiam ajudar profissionais, reguladores entre outros (se for possível)? Nas minhas reuniões com os professores da UTDallas ou da UIUC, em alguma medida, sempre recebia algum comentário elogioso das ideias, mas a primeira pergunta sempre era: “Ok, gostei da ideia, mas qual é a contribuição?” ou “A contribuição não está clara”, ou seja, se o estudo, mesmo promissor, não tiver uma contribuição que impacte a literatura e que tenha potencial para ser citado, os professores de fora do país não gastam tempo na pesquisa e isso é natural, não é nada pessoal.

Nós também gastamos muito espaço do estudo com revisões de literatura que poderiam ser mais sucintas para deixar mais espaço para uma motivação teórica efetiva para convencer a argumentação e relevância do problema de pesquisa e contribuições do estudo. Em outras palavras, precisamos ler e reler nossos manuscritos com calma e na perspectiva do editor e do revisor, pois eles são o filtro para o manuscrito ser aceito. Isso é um exercício diário e, se prestar atenção nos artigos dos *top journals*, tem uma estrutura e tipo de linguagem/redação padrão que precisa ser seguido, se quiser almejar tal publicação.

Quase finalizando, penso que no Brasil ainda estamos muito focados em associação de fenômenos, variáveis ou fatores e pouco em causalidade. Podemos entender por causalidade algum choque econômico, social, alguma intervenção, etc., que pode mudar o comportamento de um grupo de empresas ou pessoas após o evento em comparação ao período anterior e em relação a um grupo de controle. A medicina é muito eficiente nesse tipo de estudo e vemos muito também na literatura de finanças. A contabilidade já começou a importar essas técnicas e abordagens gradativamente. Os estudos em contabilidade comportamental (experimento) utilizam esse tipo de abordagem, com tremendos desafios de isolar efeitos que poderiam interferir no resultado final do experimento. Algumas áreas de Contabilidade Gerencial e Financeira já analisam causalidade.

Espero que este editorial contribua para reflexões profundas por parte de professores, pesquisadores, revisores e editores. Todavia, não é uma recomendação para mudança, mas para reflexão inicial de todos. Acredito que pesquisadores de abordagens “quali” ou “quanti” se beneficiarão com melhoria da qualidade dos estudos na medida em que buscarem programar (escrever o código) para executar os procedimentos metodológicos do estudo. Hoje é tendência em muitos *top journals* exigirem a submissão do código de programação dos manuscritos junto com eles. Essa iniciativa já começou no Brasil e vai ficar cada vez mais forte. Isso é uma busca por excelência na pesquisa, pela validação por qualquer pessoa no mundo sobre o que foi executado.

Por fim, nossos estudos circulam muito pouco - um ou dois congressos (no máximo) e a submissão para um periódico. Quando lemos um artigo publicado em um *journal*, muito provavelmente esse artigo já foi apresentado e alterado por uns 2 ou 3 anos. Então, estamos lendo o que já passou. Enquanto revisor e ex-editor de periódicos nacionais, já detectei com o corpo editorial de alguns periódicos vários casos de artigos submetidos logo após o fim de um congresso (quando não em paralelo), deixando no ar uma reflexão: o trabalho já está no “ponto” para submissão ou mereceria alguns ajustes/releitura antes da submissão? Observem as notas de rodapé dos artigos publicados nos *journals*; observem quantos pesquisadores e eventos são mencionados nos agradecimentos; observem o tempo entre submissão, rodadas de revisão e publicação. Eu gostaria de ilustrar que os estudos “rodam” bastante até chegar no ponto para submissão e ainda com alto risco de rejeição pelo editor, ou logo em seguida, pelos revisores anônimos, porque a taxa de rejeição lá fora é muito maior que no Brasil. Não quero dizer que devemos trilhar esse caminho, mas precisamos refletir sobre nossos estudos e a sua maturação antes da submissão do que submeter para receber um *feedback* do editor ou revisores para melhorar o estudo. Precisamos desenvolver nossa autocrítica e espero aprender com todos. Obrigado pela oportunidade de compartilhar essas ideias e fico à disposição.

# Análise demográfica e acadêmica da autorregulação da aprendizagem de estudantes de Ciências Contábeis de IES em Salvador

## Resumo

**Objetivo:** Analisar se fatores demográficos e acadêmicos influenciam a aprendizagem autorregulada.

**Método:** A amostra da pesquisa abrangeu um total de 713 discentes em Contabilidade de três Instituições de Ensino Superior (IES). Os dados do estudo foram coletados por meio de questionário e, para a análise estatística, foram utilizados métodos estatísticos descritivos, análises inferenciais por meio da aplicação de Análise Fatorial e Regressão Múltipla.

**Resultados:** Os resultados encontrados apresentaram significância para o gênero, tempo de estudo, escolaridade do pai, idade e estágio no curso de Contabilidade. Assim, estudantes do gênero feminino, jovens, que alocam mais horas aos estudos, em estágio inicial do curso e que tenha pai com baixa escolaridade tende a possuir um comportamento mais autorregulado na aprendizagem.

**Contribuições:** A autorregulação da aprendizagem no indivíduo pode ser influenciada por fatores sociais e demográfico, e assim é promovida à medida que é estimulada por fatores sociais externos.

**Palavras-chave:** Autorregulação na aprendizagem. Fatores acadêmicos. Fatores demográficos. Aprendizagem.

**José Hilton Santos Aguiar**

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2642-8342>

E-mail: [jhilton@ufba.br](mailto:jhilton@ufba.br)

**Antonio Carlos Ribeiro da Silva**

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3255-8282>

E-mail: [profacr@hotmail.com](mailto:profacr@hotmail.com)

## 1. Introdução

Com o advento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e o aumento expressivo da quantidade de informação de fácil acesso, torna-se imperioso repensar um modelo de aprendizagem que se adéque às novas necessidades do contexto social atual, sobretudo a necessidade de aprender ou aprender a aprender. Atributos como “maior independência por parte dos aprendizes” são fundamentais para ter acesso às mais variadas fontes de informação ao compreender que, no ensino superior, por exemplo, tem-se limitação da carga horária de cada componente curricular e falta de tempo hábil por parte dos professores para esgotar todos os conteúdos.

Nesse contexto, tem-se discutido na área da Psicologia Sociocognitiva características da autorregulação em que o aprendiz se torna constructo da sua aprendizagem e é capaz de iniciar, monitorar e controlar o seu próprio modo de aprender. Zimmerman & Martinez-Pons (1986) observaram que aqueles alunos tidos como independentes ou autorregulados possuíam atributos diferentes daqueles que apresentavam desempenho inferior, pois eram mais ativos no processo do aprender e regulavam tanto variáveis comportamentais e motivacionais quanto metacognitivas.

Para Zimmerman & Martinez-Pons (1986) o desenvolvimento da autorregulação no indivíduo ocorre de forma gradativa até ocorrer a menor necessidade de ajuda social e envolve os níveis da observação, emulação, autocontrole e a autorregulação. Com esse preâmbulo, percebe-se que a Teoria Social Cognitiva não compreende a autorregulação de modo isolado, pois considera as características desenvolvimentais (ajuda dos pais, por exemplo) e ambientais (relativo aos fatores externos ao indivíduo: ajuda do professor, de colegas de turma, etc.) associadas à determinação de um julgamento pessoal do uso de estratégias cognitivas, metacognitivas e de autorreforçamento (Zimmerman, 2000; 2002).

Para Veiga Simão e Frison (2013), na perspectiva da teoria Sociocognitiva, da qual integra o aprendizado autorregulado, os fatores internos e externos ao indivíduo influenciam o processo da aprendizagem, uma vez que considera que a motivação, cognição e comportamento são influenciados tanto pelo indivíduo quanto pelo meio físico e social que o circunda. Assim, a autorregulação é uma interação de processos comportamentais, pessoais e ambientais (Bandura, 1986).

Portanto, a autorregulação da aprendizagem pode ser influenciada por múltiplos variáveis, seja endógenas (motivações, objetivos, etc.) ou exógenas (ajuda de pares, professores, pais, etc.) ao indivíduo. As relações de fatores exógenos ao indivíduo estão associadas à fase do processo cíclico da autorregulação e à autoeficácia (crença na capacidade de lidar e concretizar uma tarefa) (Zimmerman & Schunk, 1989).

Com esse entendimento, a literatura nacional tem se debruçado na compreensão da influência de poucos fatores demográficos (gênero, idade) e acadêmico (semestre em curso) sobre a sobre o *Self-Regulated Learning* (SRL) em estudantes em Contabilidade (Silva *et al.*, 2017; Aguiar & Silva, 2017; Lima Filho, Lima & Bruni, 2015). Com objetivo de compreender outros fatores que possam se relacionar com a Aprendizagem Autorregulada, este estudo busca explicar o processo da autorregulação com base no Modelo Sociocognitivo de Bandura (1986), e da teoria do Aprendizado Autorregulado, de Zimmerman e Martinez-Pons (1986), por meio do seguinte problema: **Que fatores demográficos e acadêmicos influenciam na aprendizagem autorregulada de discentes em Contabilidade nas IES de Salvador (BA)?**

O objetivo geral desse estudo é verificar os fatores demográficos e acadêmicos que influenciam a aprendizagem autorregulada de discentes em Contabilidade de Instituições de Ensino Superior soteropolitanas. Para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) identificar as estratégias autorreguladas utilizadas por estudantes de graduação em Ciências Contábeis de Instituições de Ensino Superior em Salvador (BA); b) examinar as dimensões de estratégias autorreguladas utilizadas pelos estudantes de graduação em Ciências Contábeis; c) analisar se fatores demográficos e acadêmicos podem influenciar a aprendizagem autorregulada de discentes de Contabilidade nas IES de Salvador.

Esse estudo buscou preencher lacunas do conhecimento sobre a relação de fatores que podem ser relevantes para explicar um maior grau na autorregulação na aprendizagem ao analisar outros fatores acadêmicos (tipo de IES pública ou particular) e fatores demográficos (escolaridade do pai e da mãe; atividade de trabalho ou estágio; e tempo de estudo) não analisados pela literatura brasileira. A melhor compreensão teórica de tais fatores podem ser potencializadores a ponto de torná-los mais autorregulados no processo de aprendizagem, uma vez que possibilita que comportamentos sejam modificados a fim de promover melhor desempenho acadêmico, pois o estudante autorregulado é orientado ao sucesso; e prática e social quando profissional, pois serão mais qualificados e preparados para se adequar, posicionar e retroalimentar de informações específicas para o bom funcionamento do setor e da economia (Aecc, 1990; Aicpa, 2000).

Para alcance dos objetivos pretendidos, foram aplicados questionários a uma amostra de 713 discentes de graduação em Ciências Contábeis advindos de três Instituições de Ensino Superior, localizadas no município de Salvador, Bahia. Os dados obtidos sofreram três diferentes tipos de tratamentos: estatística descritiva, para alcance do primeiro objetivo específico; análise fatorial, correspondendo ao segundo objetivo específico; e regressão múltipla, para atingir o objetivo específico três.

Os resultados apontaram que os estudantes de Contabilidade utilizam as estratégias de aprendizagem autorregulada com uma frequência superior a 68%; o agrupamento das quatorze estratégias de autorregulação em dois grupos, pelos estudantes analisados; e a constatação da influência significativa na autorregulação da aprendizagem para as variáveis “gênero”, “tempo de estudo”, “idade” e “escolaridade do pai”, no qual, este último fator apresentou relação negativa com o grau de autorregulação da aprendizagem, achado este não apontado pela anterior sobre a autorregulação da aprendizagem.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Teoria do aprendizado autorregulado

Estudos realizados sobre o ambiente acadêmico por Fischer, Davel e Vergara (2006) apontaram que as práticas vivenciadas e as experiências vividas e imaginárias, assim como a cognição e a emoção, são fatores que contribuem para o processo de aprendizagem. Shuell (1986) concorda que aquilo que o aprendiz faz na determinação do aprendizado é mais importante do que o professor pode proporcionar. Portanto, esses autores consideraram que processo de ensino e aprendizagem é influenciado por uma ampla variedade de características, ou seja, não é restrito apenas aos ambientes de instituições de ensino ou nas relações entre professores e alunos.

Nesse contexto que surgiu a ideia de estudar estratégias de independência utilizadas por estudantes, por volta de 1980, quando pesquisadores analisaram como os estudantes organizavam o aprendizado, e posteriormente culminou na sistematização da teoria da Aprendizagem Autorregulada ou *Self-Regulated Learn* (SRL). Segundo essa teoria, um estudante tido como ‘autorregulado’ é capaz de iniciar, monitorar e controlar o seu aprendizado (Boekaerts & Cascallar, 2006; Efklides, 2011; Zimmerman, 2000). Dessa forma, o estudante é ativo no processo de aprendizagem, controla seus comportamentos, motivações e a metacognição com objetivo de garantir a aprendizagem até que se consiga o sucesso.

Na perspectiva da concepção sociocognitiva, a aprendizagem autorregulada ou *Self-Regulated Learner* (SRL) é compreendida como um processo voluntário e consciente que permite gerir o comportamento, sentimento e pensamento no intuito de alcance de metas pessoais do indivíduo, guiada por um padrão de comportamento em que o sujeito se automonitora, autoavalia e autoreage (Bandura, 1991; Polydoro & Azzi, 2008 e Zimmerman, 2000b). Ou seja, o processo de autorregulação da aprendizagem caracteriza-se por envolver da mobilização de operações mentais ao planejamento, verificação da condução e avaliação em torno de um objetivo estabelecido por um indivíduo.

As competências de autorregulação do aluno se desenvolve, inicialmente, por influências sociais e, posteriormente, passam a ser controladas pelo próprio indivíduo e indicam quatro níveis referentes a esse processo (Schunk & Zimmerman, 1997). No primeiro nível, o aprendente tem o conhecimento sobre as habilidades de aprendizagem, que é aprendida por meio da descrição verbal ou da observação repetida. O estudante aprende as características mais significativas das estratégias com auxílio da modelagem social. Como exemplo, professores que apresentam um lançamento contábil e acompanham como implementar uma estratégia, habilidade ou processo de forma verbal.

No nível dois, emulativo, o estudante repete os estilos do modelo, que é considerado como padrão, em maior proporção do que copiar suas ações. Nessa fase guiada, o professor escolhe uma atividade ou estratégia e considera que os estudantes já conhecem as estratégias e tem a necessidade de colocá-las em prática; por fim, recebe um *feedback* da execução do processo para desenvolver as suas capacidades.

No nível três, autocontrolado, o estudante executa outra atividade que seja idêntica às anteriores que serviram de alicerce para desenvolvimento da estratégia de aprendizagem, chamado de “transferência”. A representação interna que o estudante já possui, permite a internalização da estratégia, ainda que se considere a forte dependência com o modelo-padrão trabalhado nas etapas anteriores. Após concluído, o estudante define seu autorreforço como resultado de sucesso do seu desempenho e se autoavalia. O momento de autoavaliação é essencial a presença do professor (Rosário, 2004).

A quarta e última etapa é a autorregulação. Os estudantes nesse nível, conseguem manter a motivação em torno dos seus objetivos a serem alcançados, assim como na sua crença da própria capacidade para aprender ou possuir melhor desempenho (autoeficácia) (Bandura, 1986; Schunk & Zimmerman, 1997). Essa etapa também considera que os estudantes já possuem autonomia para decidir quando utilizar as estratégias, com ou sem a condução de modelos, pois já estão aptos a regular suas cognições, comportamentos e motivações, ou seja, ser autorregulado.

Com esse entendimento, os aspectos que permeiam a discussão da autorregulação na aprendizagem envolvem a interferência de características que não são exclusivamente próprias ao indivíduo, mas que podem influenciar o seu comportamento no sentido de potencializar, ou não, a autorregulação na aprendizagem.

Estudos de Corrêa-Vieira, Bragagnolo-Frison e Veiga-Simão (2015) verificaram se os alunos de uma turma de 8ª série do ensino fundamental de uma escola pública brasileira melhoraram a compreensão leitora e as competências de autorregulação da leitura ao participarem de uma intervenção pedagógica de modelagem metacognitiva. Os resultados ainda apontaram que 70,37% dos alunos apresentaram progressos na compreensão leitora e que as estratégias autorregulatórias de compreensão leitora auxiliaram tanto na avaliação do processo de ler como na compreensão propriamente dita, ou seja, no entendimento que o estudante teve ao ler um texto.

Estudos realizados por Herndon e Bembenutty (2017), nos Estados Unidos, verificaram como fatores sociais e acadêmicos podem se relacionar com o desempenho acadêmico e constatou que as horas de estudo, autorregulação, motivação intrínseca, crenças de autoeficácia, atraso acadêmico de gratificação e nível de escolaridade foram relacionadas ao desempenho acadêmico. Esses achados sugerem que há diferenças individuais nas maneiras pelas quais os alunos respondem a essas configurações acadêmicas alternativas.

O trabalho de Rosário, Morão e Chaleta (2005) analisou as relações entre o perfil de comportamento estudante e os Trabalhos a serem Resolvidos em Casa (TPC). Constatou que ao nível instrutivo dos pais associa-se, positiva e significativamente, os perfis de atitudes e comportamentos de TPC. As atitudes e comportamentos de TPC correlacionam-se, positiva e significativamente, com os perfis autorregulatório, diante do estudo. Alunos que se percebem como mais autoeficazes registam melhores perfis de atitudes e comportamentos em TPC.

## 2.2 Modelo sociocognitivo de Bandura

O modelo sociocognitivo de explicação do comportamento do indivíduo proposto por Bandura foi uma reação contra os modelos da psicanálise e dos modelos behavioristas. Nesse sentido, o referido modelo enfatizou as interações de fatores comportamentais, pessoais e ambientais que influenciam o comportamento e na motivação por meio do modelo da Casualidade Triárquico Recíproco na interação entre comportamento, pessoa e ambiente (Bandura, 1986).

Com base na teoria Sociocognitiva, o desenvolvimento humano ocorre por meio de adaptações e mudanças no indivíduo, de modo que este se torne proativo, autorreflexivo, autoorganizado e autorregulado (Bandura, 2008). Nessa perspectiva, Bandura (2001, 2006, 2008) apontou quatro características do comportamento do indivíduo: a intenção na realização de uma ação futura, a elaboração de planos e de estratégias; a antecipação de futuras ações, ao traçar objetivos e prevendo os possíveis resultados (guia comportamental); a autorreação ao autorregular seus comportamentos por meio de metas e padrões pessoais que refletem a finalização, ou não, de uma tarefa (relação com a percepção de autoeficácia); e a autorreflexão, em que há um julgamento sobre si (pensamentos e ações).

Para Bandura (1986, 2001, 2006, 2008), o desenvolvimento pessoal sofre influências sociais e estruturais ao mesmo tempo em que influencia o seu contexto social. No desenvolvimento do modelo social, Bandura (1986) indica que as fases relacionam as influências no comportamento do observador; a de prover respostas rápidas a questões sociais; prover o aprendizado pela observação para aquisição de competências cognitivas e novos hábitos comportamentais.

Nesse contexto, o modelo Triárquico, de Bandura, relaciona com o constructo da aprendizagem autorregulada devido às interações pessoais (acontecimentos cognitivos, afetivos e biológicos), ambientais (variedade de influências sociais do cotidiano), contextuais e comportamentais (padrões de atividade) em que se adquire novas aprendizagens. Concebe-se que nesse modelo existam influências recíprocas entre os vários fatores, porém sem padrões de interação, dado que cada fator pode ser variável ao contexto em que esteja inserido.

Segundo Castro (2007), com base na teoria Sociocognitiva, a autorregulação da aprendizagem vai além da compreensão dos fatores pessoais, pois considera o ambiente físico e social do aprendente, pois considera que é no ambiente social que ocorre a instrução e a modelagem, que funcionam de condução para transmitir competências autorregulatórias, como a persistência, autoelogios e autorreações, através dos pais, professores, pares e comunidade (Zimmerman, 2000a).

## 2.3 Teoria da Autorregulação do Aprendizado, de Zimmerman

A teoria da Autorregulação elaborada por Zimmerman é influenciada pela teoria Sociocognitiva, de Bandura. Para Zimmerman (2002), a autorregulação do aprendizado é um processo autodiretivo em que os aprendizes utilizam de habilidades mentais em prol de competências acadêmicas. Para Zimmerman (2000; 2002), processo de autorregulação acontece de modo gradual e contínuo, em que a dependência de apoio social é gradativamente reduzida e, para isso, mobiliza a observação, emulação, autocontrole e a autorregulação.

O modelo de Autorregulação da Aprendizagem proposta por Zimmerman acontece em três fases de forma cíclica: a primeira fase é a cíclica, considerada a fase prévia do desempenho (planejamento); a segunda fase é a do desempenho ou controle volitivo (realização); e, por fim, a fase a autorreflexão (avaliação); em que cada uma dessas fases mobilizam cognições distintas no estudante e funciona de modo dinâmico, cíclico e aberto (Rosário, 2002; Schunk & Zimmerman, 2003; Silva, 2004; Zimmerman, 1998, 2002; Zimmerman & Schunk, 2004; Schunk, Pintrich & Meece, 2008).

Nesse contexto, Zimmerman e Martinez-Ponz (1986) identificaram quatorze possíveis estratégias mais utilizadas por alunos autorregulados, que, segundo os autores, o uso destas estratégias confere ao aluno um valioso ferramental de aprendizado e sua utilização é diretamente relacionada com índices de sucesso acadêmico. As estratégias presentes em alunos autorregulados, com suas respectivas definições e exemplos estão apresentadas no Quadro 1.

	<b>Estratégias</b>	<b>Definição</b>	<b>Exemplos: (Rosário, 1999)</b>
1	Autoavaliação	Declarações que indicam as avaliações dos alunos sobre a qualidade ou progresso do seu trabalho.	"...verifiquei o meu trabalho para ter a certeza que estava bem".
2	Organização e transformação	Declarações que indicam as iniciativas dos alunos para reorganizarem, melhorando-os, os materiais de aprendizagem.	"...faço sempre um esquema antes de realizar os relatórios das experiências de química".
3	Estabelecimento de objetivos e planejamento	Declarações indicando o estabelecimento de objetivos educativos: planejamento, fase no tempo e conclusão de atividades relacionadas com esses objetivos.	"... começo a estudar duas semanas antes do teste e fico descansada".
4	Procura de informação	Declarações indicado os esforços dos alunos para adquirir informações extra de fontes não sociais quando enfrentaram uma tarefa escolar.	"...antes de começar um trabalho, vou a biblioteca da escola recolher o máximo de informações sobre o tema".
5	Tomada de apontamentos	Declaração indicando os esforços para registrar eventos ou resultados	"...nas aulas absorvo o máximo de apontamentos sobre o que o professor dá".
6	Estrutura ambiental	Declarações indicando esforços para selecionar ou alterar o ambiente físico ou psicológico de modo a promover a aprendizagem.	"...para não me distrair, isolo-me no quarto" ou "...para me concentrar no que estou fazendo, desligo o som".
7	Autoconsequência	Declarações indicando a imaginação ou a concretização de recompensas ou punições para sucessos ou fracassos escolares.	"...se me der bem no teste, compro uns chocolates".
8	Repetição e memorização	Declarações indicando as iniciativas e os esforços dos alunos para memorizar o material.	"...na preparação de um teste de física, escrevo muitas vezes a formula, até saber de cor"
9-11	Procura de ajuda social	Declarações indicando as iniciativas e os esforços dos alunos para procurarem ajuda dos pares (9); professores (10); e adultos (11)	"... se tenho dificuldades no estudo peço ajuda ao meu pai que é médico"
12-14	Revisão de dados	Declarações indicando os esforços-iniciativas dos alunos para relerem as notas (12); teste (13); e livros de texto (14) a fim de se prepararem para uma aula ou exercício escritos.	"...antes dos testes revejo sempre os resumos da matéria que fiz" ou "Para me preparar para um teste resolvo os enunciados dos que já fiz".

Fonte: Zimmerman e Martinez-Pons (1986, p. 5-16); Rosário (2001, p.52), adaptado.

#### **Quadro 1.** Estratégias de aprendizado autorregulado

No estudo de Silva e Simão (2016), foi analisada a possibilidade da eficácia da entrevista como tarefa pode auxiliar e potencializar a identificar processos autorregulatórios na aprendizagem, como potenciá-los nos aprendizes. Os autores concluíram que ocorreu a evolução nos perfis de aprendizagem, já que os alunos passaram a adequar os objetivos das estratégias, interiorizar normas de ação e fazer revisão. Este estudo permite conferir a importância para a estratégia E10, de "revisão dos dados", que, para Zimmerman e Martinez-Pons (1986), é por meio dela que ocorrem os esforços e iniciativas dos alunos para relerem as notas, testes, livros de texto, apontamentos a fim de se prepararem para alguma aula ou exercícios escritos.

Já Frison (2016), constatou que a monitoria propiciou o uso de diferentes estratégias para potencializar a aprendizagem, e que o pequeno grupo de estudo proporcionou uma verdadeira aprendizagem, pois um ajudaram aos outros, o que propiciou maior empenho e dedicação nas tarefas. Percebe-se, claramente, no estudo realizado a presença da estratégia de aprendizagem de "ajuda social" (E9), em que há o suporte a esclarecimento de dúvidas dos discentes por meio daqueles estudantes mais avançados no curso.

### 3. Metodologia

A pesquisa é exploratória visto que pretende maior compreensão sobre os fatores que podem afetar a aprendizagem autorregulada; e descritivo, pois pretendeu descrever os fenômenos da aprendizagem autorregulada. Para Gil (2007), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. No que se refere aos procedimentos, pode ser enquadrado como bibliográfico devido à varredura da literatura necessária em qualquer construção científica; de campo, pois houve a aplicação de questionários aos discentes de Contabilidade com intuito de colher informações para o desenvolvimento do estudo; e *survey*, pois buscaram-se informações sobre as características demográficas, acadêmicas e sobre o uso das estratégias de autorregulação. A abordagem do problema foi classificada como quantitativa, pois foram utilizados diversos métodos estatísticos com propósito de responder aos objetivos do estudo, como a análise múltipla e análise fatorial.

A seleção da amostra envolveu critérios que permitisse atender aos objetivos da pesquisa. Nesse sentido, foram escolhidas duas instituições públicas e uma instituição privada sem fins lucrativos, tradicionais na oferta do curso de Contabilidade no município de Salvador -Bahia e que facilitaram o acesso à IES.

A proposta do modelo está ancorada na ideia que variáveis demográficas e acadêmicas podem influenciar a Aprendizagem Autorregulada dos discentes. As variáveis demográficas são representadas pelo gênero, idade, semestre, tempo de estudo, se o estudante estagia ou trabalha (em horas), escolaridade do pai e da mãe; e as acadêmicas pelo semestre em curso e o tipo de IES (se pública ou privada).

Ressalta-se que os dados foram colhidos de duas formas: por meio da aplicação presencial na Fundação Visconde de Cairu (FVC) e Universidade do Estado da Bahia (UNEB); e, na Universidade Federal da Bahia, os dados foram colhidos com auxílio da plataforma *on-line* do *Survey Monkey*. O envio do questionário *on-line* foi encaminhado pela coordenação do curso de Ciências Contábeis, da UFBA, já que apenas o corpo administrativo da instituição possui o acesso a todos os *e-mails* dos alunos. A amostra correspondeu a 713 discentes de Contabilidade correspondentes de uma população de 1.929 alunos matriculados no segundo semestre de 2017.

O instrumento de coleta de dados foi o questionário segmentado em dois blocos. Nesse sentido, foram utilizados oito quesitos demográficos e acadêmicos, dez questões que abordaram sobre as estratégias de aprendizado autorregulado identificados por Zimmerman (1986). No bloco I constam as questões relacionadas às características socioeconômicas e acadêmicas do estudante: (a) gênero, (b) idade, (c) nome da faculdade em que estuda, (d) semestre em curso, (e) tempo de estudo diário, (f) escolaridade do pai, (g) escolaridade da mãe e (h) carga horária de estágio/trabalho. Para identificá-las foram utilizados oito quesitos contemplados em estudos anteriores (Zimmerman & Martinez-Pons, 1986; Rosário, 1999; Filcher & Miller, 2000; Zimmermann, 2002; Rosário & Almeida, 2005; Schunk, 2005; Bell & Akroyd, 2006).

O bloco II buscou verificar o uso de estratégias de aprendizagem autorreguladas identificadas por Zimmerman e Martinez-Pons (1986). Nesse sentido, o bloco é composto por 10 quesitos que apresentam as variáveis de Autoavaliação; Organização e transformação; Estabelecimento de objetivos e planejamento; Procura de informação; Tomada de apontamentos; Estrutura de ambiental; Autoconsequência; Repetição e memorização; Procura de ajuda social e Revisão de dados. O bloco II do questionário correspondeu às características identificadas por Zimmerman (1986) e foi utilizado escala do *Likert* com sete pontos, cujos extremos são: 1 (nunca realiza a atividade) e 7 (sempre realiza a atividade). O uso da escala do *Likert* tem o propósito de evidenciar a relevância atribuída pelos estudantes às questões propostas e as variáveis a ela relacionadas (Silva Júnior & Costa, 2014, p. 5).

Foram testadas duas hipóteses neste estudo com objetivo de contribuir para esclarecer as relações entre a aprendizagem autorregulada e fatores sociais e acadêmicos no curso de Ciências Contábeis: H1: Variáveis sociais podem explicar a autorregulação da aprendizagem e H2: Variáveis acadêmicas podem explicar a autorregulação da aprendizagem.

Com o objetivo de investigar como a aprendizagem autorregulada dos estudantes podem se relacionar com fatores demográficos e acadêmicos (objetivo c) e testar as hipóteses  $H_1$  e  $H_2$  desse estudo, foi utilizada a regressão múltipla. De acordo com Hoffmann (2006), tem-se uma regressão múltipla quando se admite que a variável dependente é uma função linear de duas ou mais variáveis explanatórias e que pode ser expressa como mostra a equação:  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_n X_n + \epsilon$

Os modelos que permitiram averiguar essas relações estão descritas no Quadro 2.

Modelo SRL Demográfico	$SRLi = \beta_0 + \beta_1 Gen + \beta_2 Epai + \beta_3 Emae + \beta_4 Tre + \beta_5 Ida + \beta_6 Tes + \epsilon$
Modelo SRL Acadêmico	$SRLi = \beta_0 + \beta_1 Sem + \beta_2 IES + \epsilon$
Modelo SRL demográficos e acadêmicos	$SRLi = \beta_0 + \beta_1 Gen + \beta_2 Epai + \beta_3 Emae + \beta_4 Tre + \beta_5 Ida + \beta_6 Sem + \beta_7 IES + \beta_8 Tes + \epsilon$

Legenda: SRLi = índice de Aprendizagem Autorregulada (média das respostas da escala, 1 a 7, de aprendizado autorregulado)  
 $\beta_0$  = Constante  $\beta_1 Gen$  = Gênero  $\beta_2 Epai$  = Escolaridade do Pai  $\beta_3 Emae$  = Escolaridade da Mãe  $\beta_4 Tre$  = Trabalho ou estágio  
 $\beta_5 Ida$  = Idade  $\beta_6 Tes$  = Tempo de estudo  $\beta_7 Sem$  = Semestre  $\beta_8 IES$  = Tipo de IES  $\epsilon$  = Erro ou resíduo da regressão.

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

#### Quadro 2. Modelos de regressão múltipla

O modelo SRL demográficos e acadêmicos teve por objetivo analisar as relações “relação simultânea entre a aprendizagem autorregulada e fatores demográficos e acadêmicos”, e foi construído mais um cenário. A ideia subjacente é que os dois fatores podem explicar, simultaneamente, a aprendizagem autorregulada do aluno.

## 4. Resultados

Esse estudo teve como objetivo geral verificar que fatores demográficos e acadêmicos influenciam a aprendizagem autorregulada nas IES de Salvador (BA) pesquisadas. Para tanto, foram coletados dados de uma amostra de 713 discentes de Instituição de Ensino Superior localizadas em Salvador, Bahia. A Tabela 1 evidencia que a amostra foi composta por 67,6% de estudantes instituições de ensino público e 32,4% de IES privada. Da composição de IES Pública, 37,2% dos estudantes são da Universidade Federal da Bahia (UFBA), 30,4% da Universidade do Estado da Bahia (Uneb).

Tabela 1

#### Composição da amostra por IES

Tipo de IES	IES	Fi	Fi%
Pública	UFBA	265	37,2
	UNEB	217	30,4
<b>Sub-total</b>		<b>482</b>	<b>67,6</b>
Privada	FVC	231	32,4
<b>Total</b>		<b>713</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Com relação ao gênero desses alunos, 44,74% são do sexo masculino e 55,26% do gênero feminino. Desses, 16,41% possuem idade até vinte anos, 42,36% entre 21 a 25, 17,95% entre 26 a 30, 13,88% entre 31 a 35 e 9,4% possuem idade superior a 36 anos. Quanto aos semestres matriculados no curso de Ciências Contábeis, 44,6% estão cursando até o quarto semestre e 55,4%, do quinto ao oitavo semestre.

Para atingir o primeiro objetivo específico desse estudo, foram utilizadas as estratégias de aprendizagem autorreguladas identificadas por Zimmerman e Martinex-Pons (1986), apresentadas e exemplificada no Quadro 1. Por meio da Tabela 2, que adota um ponto de segmentação em até três e maior que três, verifica-se que as estratégias mais utilizadas pelos estudantes de Contabilidade foram de autoavaliação (E1), a procura de ajuda social (E9), estratégia de estrutura ambiental (E6) e estratégia de revisão de dados (E10). Esses achados são convergentes achados de Zimmerman (1986; 1989) ao indicar que os alunos tendem a usar preferencialmente a estratégia da autoavaliação, enquanto as estratégias menos utilizadas foram a estratégia autoconsequência (E7) e estratégia de estabelecimento de objetivos e planejamento (E3).

Tabela 2

**Uso de estratégias de autorregulação da aprendizagem por estudantes de contabilidade, por meio de um ponto de segmento**

		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
< 4	Fi	52	136	413	158	114	82	524	223	65	91
	Fi%	7,29	19,07	<b>57,92</b>	22,16	15,99	11,50	<b>73,49</b>	31,28	9,12	12,76
≥ 4	Fi	661	577	300	555	599	631	189	490	648	622
	Fi%	<b>92,71</b>	80,93	42,08	77,84	84,01	<b>88,50</b>	26,51	68,72	<b>90,88</b>	<b>87,24</b>

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Com exceção das estratégias autoconsequência (E7) e estabelecimento de objetivos e planejamento (E3), percebe-se que todas as outras estratégias de autorregulação foram apontadas com uso superior a 68%. Silva et al. (2017) encontraram resultados semelhantes para discentes de IES privada no Ensino a Distância privada de Contabilidade e Lima Filho *et al.* (2015) em duas IES públicas do Estado da Bahia para o uso das estratégias E1, E6 e E10.

A Tabela 2 evidencia o forte uso da estratégia da autoavaliação (92,71%), apontada como a mais utilizada pelos estudantes de Contabilidade. O uso da estratégia da autoavaliação permite que o estudante corrija eventuais erros cometidos em tarefas e aperfeiçoe na próxima tarefa. Sobre o uso da autoavaliação no processo educativo, Ribeiro (2003) enfatiza que se trata de uma importante estratégia de prática dos estudantes, pois permite avaliar o que aprendeu.

A segunda estratégia mais usual foi a de “procura de ajuda social” (E9), com 90,88%. Compreende-se que se trata de uma estratégia fundamental para se obter sucesso na realização de uma tarefa e que o uso frequente dos estudantes de Contabilidade repercute em melhores rendimentos acadêmicos. Na pesquisa realizada por Frison (2016), à luz da aprendizagem autorregulada, foi constatado que a monitoria propiciou o uso de diferentes estratégias para potencializar a aprendizagem.

A estratégia de “estrutura ambiental” (E6) foi apontada por 88,50%. Para Corno (2001), o aprendizado autorregulado pode ser aumentado pelas alterações efetuadas a uma determinada tarefa que pode ser realizada pelo próprio indivíduo ou reações do ambiente circundante, pois considera-se que o indivíduo é influenciado pelas expectativas e intenções que impactam a motivação e emoção. Rosário e Polydoro (2012), acreditam que os estudantes são capazes de fazer uso de uma série de estratégias volitivas orientadas para evitar distrações externas e internas, para manter a concentração, o esforço e a motivação durante a realização das tarefas. Portanto, entende-se que os estudantes analisados utilizam de estruturas essenciais para promover uma boa aprendizagem e assim serem mais autorregulados.

A não utilização da estratégia E7, “autoconsequência” (26,51%), tem sido recorrente nos estudos sobre autorregulação da aprendizagem em alunos de Ciências Contábeis, tanto para a modalidade “presencial” quanto “a distância” (Silva *et al.*, 2017; Lima Filho, Lima & Bruni, 2015; Aguiar & Silva, 2015; 2017). A literatura sobre autorregulação da aprendizagem apontada por Zimmerman e Martinez-Pons (1986) indica que as quatorze estratégias integram o processo cíclico maior segmentadas nas três fases (planejamento, execução e autorreflexão), onde estas são fases complementares e contínuas. Acredita-se que os estudantes

possam estar utilizando de outras formas de incentivos para cumprir a tarefa, que configure mais a realidade cultural brasileira. Com base nos estudos anteriores e nos resultados desse estudo, defende-se que a autoconsequência não seja uma estratégia de autorregulação da aprendizagem presente em estudantes de Contabilidade em IES no contexto brasileiro (Silva *et al.*, 2017, Aguiar & Silva, 2017, Krauss, Silva & Zonatto, 2017, Lima Filho *et al.* 2015), entre as identificadas por Zimmerman e Martinez-Pons (1986).

A estratégia E3, de “estabelecimento de objetivos” e planejamento (42,08%) é a segunda menos utilizada pelos discentes. Acredita-se que o pouco uso dessa estratégia possa estar relacionada ao acúmulo de atividades semanais, incluindo os diversos trabalhos, provas, seminários aliados ao pouco tempo disponível para dedicar as atividades acadêmicas. Por outro lado, acredita-se que seja altamente prejudicial para o cumprimento da tarefa estabelecida, uma vez que não ocorre a preparação e estabelecimento de estratégias para conseguir sucesso. Esse resultado converge para os achados de Polydoro e Rosário (2012) que identificaram pouca utiliza na estratégia E3 e constataram que a procrastinação acadêmica na preparação dos estudos se relaciona de forma positiva com a autorregulação, ou seja, quanto mais discentes adiam os estudos para realização de uma atividade ou avaliação menor será sua percepção de autorregulação na aprendizagem.

O segundo objetivo específico identificou as dimensões associadas às estratégias de aprendizado autorregulado adotadas pelos estudantes de Ciências Contábeis. Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2006) sugerem que a amostra deve ser superior a 50 observações, sendo aconselhável no mínimo 100 casos para assegurar resultados mais robustos. A razão entre o número de casos e a quantidade de variáveis deve exceder cinco para um ou mais (Hair *et al.*, 2006). Esse estudo analisou 713 casos e foram consideradas 10 variáveis, cumprindo ambos pré-requisitos para a aplicação do teste. Na Tabela 3 é possível verificar os componentes principais da análise fatorial para as estratégias de aprendizagem autorreguladas.

Tabela 3

**Análise dos componentes principais para as estratégias de aprendizagem autorregulada**

	Total	% de variância	% Acumulativa	Total	% de variância	% Acumulativa	Total	% de variância	% Acumulativa
1	2,935	29,345	29,345	2,935	29,345	29,345	2,212	22,118	22,118
2	1,164	11,639	40,984	1,164	11,639	40,984	1,887	18,866	40,984
3	,967	9,674	50,659						
4	,896	8,957	59,615						
5	,833	8,334	67,949						
6	,762	7,621	75,570						
7	,731	7,313	82,883						
8	,630	6,298	89,181						
9	,557	5,566	94,747						
10	,525	5,253	100,000						

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

A análise da Tabela 3 aponta a presença de dois fatores para as estratégias de aprendizagem autorregulada que explicam 40,98% da variabilidade total. Para Hair *et al.* (2006) e Shimada, Chiusoli e Messetti (2010) um critério na retenção de fatores é o teste de Kaiser, que considera os valores superiores a 1,0 (*eigenvalue* >1). Na observância dos dados, o primeiro fator (*eigenvalue* = 2,93) consegue explicar 29,34% da variância total e o segundo (*eigenvalue* = 1,16) com 11,64%.

De acordo com Catell (1996) e Menezes (2006), que a determinação do fator final é necessário verificar as afinidades entre os itens. Esses últimos autores asseguram a necessidade de expurgar os fatores que apresentem carga fatorial menor que 0,32, aqueles que apresentem cargas fatoriais similares em dois ou mais fatores com diferenças inferior a 0,10 e o fator que apresente apenas um item. Os resultados da rotação oblíqua estão apresentados na Tabela 4.

Tabela 4

**Análise dos coeficientes de correlação por meio do método Pattern Matrix**

Dimensões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
1	,328	,440	-,055	,079	,377	,424	-,629	,716	,500	,652
2	,611	,535	,391	,702	-,428	,219	,362	-,001	,355	,306

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Foi utilizado o método da rotação oblíqua *Promax* no intuito de sondar os coeficientes de correlação. Por meio da rotação *Promax*, é fornecida uma matriz padrão e outra de estrutura (inclusive a matriz fatorial), que apresenta *clusters* de intercorrelações entre as variáveis oblíquas que são agrupadas de acordo a carga fatorial, ou seja, segundo o grau de envolvimento com os padrões (Catell, 1966). Por meio da *Pattern Matrix*, é possível indicar aqueles fatores que estão fortemente envolvidos quando se observam as cargas fatoriais em cada agrupamento (*cluster*) (Shimada et al., 2010).

Segundo Menezes (2006), a conclusão da análise fatorial chega ao fim quando são examinadas as afinidades dos itens com os fatores do modelo. As variáveis de um modelo fatorial são expurgadas segundo os seguintes critérios: (a) quando o valor absoluto da carga fatorial principal do item é menor do que 0,32; (b) quando existem cargas fatoriais similares em dois ou mais fatores em um mesmo item (a diferença entre valores absolutos das cargas fatoriais dos itens é menor do que 0,10); e (c) um fator é formado por dois ou mais itens (Menezes, 2006).

Com esse contexto, o item estratégia “organização e transformação” (E2) foi excluído da análise por apresentar carga fatorial semelhantes na primeira, e na segunda dimensão menor que 0,10. As estratégias (E5) e (E7) também foram excluídas devido o valor absoluto da carga principal do item é menor que 0,32, critério (a). Após a referida análise e exclusão, permaneceu a existência de dois fatores que agregam as referidas estratégias de autorregulação de aprendizagem: o Fator um, que agregou os itens “estratégia de estrutura ambiental” (E6), “estratégia de repetição e memorização” (E8), “estrutura de procura por ajuda” (E9) e “estratégia de revisão de dados” (E10). E o segundo fator que foi composto pela “estratégia de autoavaliação” (E1), “estratégia de estabelecimento de objetivos e planejamento” (E3) e “estratégia de procura de informação” (E4). As dimensões encontradas foram intituladas como: Fator 1 “Dimensão de Execução” e o Fator 2 “Dimensão de planejamento e reação”.

Após encontrar as dimensionalidades e convergências relacionadas as repostas da amostra sobre as estratégias de autorregulação da aprendizagem, as dimensões foram validadas segundo os critérios Nette-meyer et al (2003), por meio do índice *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), do teste de Esfericidade, de *Bartlett*, e do Alfa, de *Cronbach*. Os resultados apontaram *KMO* aceitável (0,698 e Qui-quadrado =292,276); esfericidade, de *Bartlett*, significativo (0,000); *Alfa*, de *Cronbach*, confiável (0,671); e coeficientes, de Pearson, positivos e significativos.

Na Tabela 5, é possível verificar as médias das dimensões de utilização das estratégias de aprendizado autorregulado, alcançado por meio da estatística descritiva. Percebe-se que, as dimensões de organização e preparação são mais utilizadas pelos estudantes que a de fixação e autorreação e que, em geral, as estratégias autorreguladas são utilizadas moderadamente pelos estudantes de Contabilidade. O baixo desvio-padrão (0,041101 e 0,03862) assegura que se trata de uma amostra homogênea.

Tabela 5

**Estatística descritiva para as dimensões do aprendizado autorregulado**

Dimensões	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Execução	713	1,00	7,00	5,2847	0,04110
Planejamento e reação	713	1,00	6,33	4,6639	0,03862

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Essa seção buscou verificar as dimensões associadas à utilização de estratégias de autorregulação por meio da Análise Fatorial. Foram encontradas duas dimensões que denominadas de “execução”, de “planejamento e reação”.

O último objetivo desse estudo analisou a relação entre aprendizagem autorregulada e as variáveis demográficas e acadêmicas de estudantes de Contabilidade das Instituições de Ensino Superior de Salvador (BA). Antes de realizar a regressão múltipla e verificar as relações entre as variáveis e para chegar a resultados robustos e consistentes, faz-se necessário realizar alguns testes preliminares, a fim de sondar se as variáveis apresentam os pressupostos básicos para se realizar uma regressão múltipla. Os pressupostos testados foram: Normalidade - verifica se a variável dependente ou resposta apresenta uma distribuição normal; Autocorrelação - analisa a correlação entre as variáveis; Multicolinearidade - verifica possíveis problemas de multicolinearidade.

Análise do primeiro pressuposto apresentou distribuição normal em “formato de sino” para a variável resposta ou dependente, satisfazendo ao primeiro pressuposto. O teste Kolmogorov-Smirnov apontou sig. de 0,88 e assim, como foi maior que 0,05, aceita-se a hipótese de normalidade dos dados. O segundo pressuposto analisou a correlação entre as variáveis desse estudo por meio do coeficiente de Correlação, de Pearson. Dancey e Reidy (2006) para a seguinte classificação para a análise de Pearson:  $r = 0,10$  até  $0,30$  (fraco);  $r = 0,40$  até  $0,6$  (moderado);  $r = 0,70$  até  $1$  (forte). Os dados revelaram valores moderados. Em geral, os valores da correlação foram significantes e não apresentaram altos valores. Foi também verificado o teste de VIF, que, segundo Bruni (2012, p.240), indica se “os coeficientes e testes podem conduzir a conclusões erradas, caso as variáveis exógenas, independentes, apresentem altas correlações cruzadas” e que, segundo Miloca (2002), o valor de VIF não pode ser superior a quatro, embora alguns autores tolem cinco. Os resultados satisfizeram o indicado pela literatura, assim, não apresentando problemas de multicolinearidade, o que permitiu analisar os resultados das regressões.

A Tabela 6 apresenta os resultados dos cenários quando analisada a influência dos fatores demográficos ao considerar como variável dependente os fatores gerados pela análise fatorial (fator execução; e planejamento e reação) e o índice médio da Aprendizagem autorregulada.

Tabela 6

#### Análise múltipla dos Fatores Demográficos

Variáveis	Fator “execução”			Fator “planejamento e reação”			Índice SRL		
	Coeficiente	Estatística-t	sig.	Coeficiente	Estatística-t	sig.	Coeficiente	Estatística-t	sig.
(Constante)	4,772	18,803	0	4,19	17,526	0	-0,282	-1,744	0,082
Gênero	0,154	1,887	0,06	<b>0,3</b>	3,915	0	<b>0,143</b>	2,755	0,006
Idade	-0,067	-1,819	0,069	-0,057	-1,65	0,099	<b>-0,057</b>	-2,448	0,015
Tempo de estudo	<b>0,226</b>	6,041	0	<b>0,169</b>	4,807	0	<b>0,156</b>	6,545	0
Escolaridade do Pai	<b>-0,063</b>	-2,402	0,017	-0,032	-1,29	0,197	<b>-0,049</b>	-2,952	0,003
Escolaridade da Mãe	0,046	1,719	0,086	-0,009	-0,338	0,735	0,016	0,916	0,36
Trabalho ou estágio	-0,029	-1,038	0,3	-0,035	-1,339	0,181	-0,019	-1,107	0,269
N	713			713			713		
R <sup>2</sup>	0,08			0,079			0,105		
F (sig.)	10,246			10,142			13,788		

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Os resultados permitem indicar que as variáveis demográficas que influenciam positivamente o aprendizado autorregulado foi o tempo de estudo; e a escolaridade do pai influencia negativamente. As variáveis escolaridade da mãe, gênero, trabalho e idade não tiveram significância no modelo. Esse achado converge com os estudos de Freitas (2005), que apontou que aqueles estudantes que estudam na véspera de provas tendem a ser menos autorregulado que aqueles que estudam diariamente. Os teóricos da autorregulação indicam que a aprendizagem é uma experiência pessoal que requer participação ativa, dedicada e informada por parte dos alunos (Zimmerman, Bonner & Kovach, 1996) - e que o planejamento do tempo diário promove a fixação das competências para alcançar o sucesso (Bandura, 1986). Entende-se que, assim como qualquer outra atividade, a repetição tende a proporcionar maior possibilidade de perfeição, por exemplo, um estudante de Contabilidade que investe mais tempo resolvendo listas de exercícios de Teoria da Contabilidade tende a ser mais conhecedor de diferentes aplicabilidades que aquele que só resolveu apenas uma lista, ou parte delas. Conclui-se que existe uma relação direta entre maior tempo de estudo e a autorregulação na aprendizagem.

A relação negativa entre escolaridade do pai e autorregulação da aprendizagem foi outro achado dessa pesquisa. O beta não padronizado foi de -0,063 e sig. de 0,017. No estudo exploratório de Castro (2007), em Portugal, foi constatada a existência de uma associação significativa e positiva entre a escolaridade dos pais e o comportamento autorregulatório do estudante, assim como para a percepção de autoeficácia. A literatura de Zimmerman & Martinez-Pons (1986) e Rosário (1999) indicam que pais mais escolarizados tendem a influenciar positivamente na autorregulação do indivíduo. Uma possível explicação para o achado divergente desse estudo pode estar associado ao perfil econômico dos discentes de Ciências Contábeis serem de baixa a média renda (Iudicibus, 2012), ou seja, os estudantes se sentiriam mais motivados a uma possibilidade de mudança na sua estrutura econômica e, assim, mais autorregulado nos estudos. Ou seja, a hipótese um (H1) desse estudo pode ser aceita parcialmente, uma vez que nem todas as variáveis demográficas foram estatisticamente significativas com a aprendizagem autorregulada.

Tabela 7

**Análise múltipla dos Fatores Acadêmicos**

Variáveis	Coefficiente	Estatística-t	sig.	Coefficiente	Estatística-t	sig.	Coefficiente	Estatística-t	sig.
(Constante)	5,418	36,225	0,000	4,928	35,092	0,000	4,928	35,092	0,000
Semestre	-0,019	-1,098	0,273	<b>-0,036</b>	-2,175	0,03	<b>-0,036</b>	-2,175	0,03
Tipo de IES	-0,034	-0,383	0,701	-0,075	-0,912	0,362	-0,075	-0,912	0,362
N	713			713			713		
R <sup>2</sup>	0,103			0,008			0,008		
F (sig.)	11,688			2,712			2,712		

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A análise da Tabela 7 permite indicar que a variável semestre apresentou um coeficiente beta de -0,036 e sig. de 0,30, de modo a sugerir uma relação negativa entre o avanço no curso de Ciências Contábeis e o autorregulação na aprendizagem. Ou seja, o avanço no curso não permite que os estudantes se apropriem e desenvolvam mais estratégias de aprendizado autorregulado. A literatura internacional tem indicado que os espaços formais de ensino e aprendizagem promovem a utilização e o desenvolvimento de habilidades da autorregulação da aprendizagem pelos estudantes (Ames, 1992; Abreu, 1991; Almeida, 1993; Rosário, 1999; Castro, 2007). Paradoxalmente, a literatura nacional tem apontado que os alunos de Contabilidade no início do curso são mais autorregulados do que quando avançam (Silva, *et al.*, 2017; Aguiar & Silva, 2017; Lima Filho, Lima & Bruni, 2013). Esse cenário permite enfatizar pelo menos três apontamentos e reflexões: primeiro, os estudos realizados internacionalmente, principalmente em Portugal, utilizam de programas de intervenção no aprendizado para desenvolver habilidades cognitivas e metacognitivas nos estudantes, circunstâncias que promovem aumento na capacidade autorregulatórias, uma vez que para Zimmerman & Martinez-Pons (1986) e Rosário (1999) a aprendizagem das estratégias permitem aplicá-las em múltiplos cenários; segundo, que deve ser estudado o porquê de ocorrer de menos utilização de estratégias autorreguladas à medida que o estudante avança no curso, se por desmotivação, insatisfação, trabalho, entre outros; terceiro, presume-se que possivelmente os professores de Contabilidade possam não estar se utilizando de ações didáticas que promovam o uso dessas estratégias de autorregulação, uma vez que se trata de uma estrutura fortemente técnica.

Foi analisado um terceiro cenário, que pretendeu verificar a relação entre a aprendizagem autorregulada e fatores Sociais e Acadêmicos, com a expectativa de que os dois fatores podem explicar simultaneamente, a Aprendizagem Autorregulada do aluno. Porém, nenhuma outra inferência adicional foi possível estabelecer na análise.

## 5. Conclusão

Este estudo teve como objetivo analisar se fatores demográficos e acadêmicos podem influenciar o uso de estratégias de Aprendizado Autorregulado, elucidando tais aspectos a partir de uma pesquisa realizada com estudantes do curso de Ciências Contábeis, por meio da participação de 713 discentes, advindos de três IES localizadas na cidade de Salvador, Bahia.

Foi constatado que os alunos utilizam as estratégias de aprendizagem autorregulada com uma frequência superior a 68%. Dentre as estratégias da autorregulação, as mais utilizadas por discentes de Contabilidade foram a de autoavaliação (E1), a procura de ajuda social (E9), estratégia de estrutura ambiental (E6) e a estratégia de revisão de dados (E10). Zimmerman e Martinez-Pons (1986) assevera que quanto maior for a utilização das estratégias pelos estudantes maior será a autorregulação, que por conseguinte, refletirá no seu desempenho.

O segundo objetivo específico examinou as dimensões das estratégias autorreguladas e constatou-se que, entre as quatorze características identificadas por Zimmerman como frequentemente utilizadas por estudantes autorregulados, neste estudo foram evidenciadas por meio de dois fatores. O primeiro fator, execução, agrupou a “estratégia de estrutura ambiental” (E6), “repetição e memorização” (E8), “procura por ajuda” (E9) e “estratégia de revisão de dados” (E10). E o segundo fator chamado de planejamento e reação, agrupou as estratégias “autoavaliação” (E1), “estabelecimento de objetivos e planejamento” (E3) e “procura de informação” (E4).

O terceiro objetivo foi verificar se fatores demográficos e acadêmicos de estudantes de Contabilidade poderiam influenciar na autorregulação da aprendizagem, que correspondeu às duas hipóteses testadas. Os resultados foram analisados consoante com os fatores “execução” e “planejamento e reação” (agrupados pela análise fatorial) e do índice de aprendizado autorregulado e concluiu a significância com as variáveis gênero, tempo de estudo, idade e escolaridade do pai. Assim, jovens do gênero feminino, que alocam mais tempo aos estudos e que têm pais com menos escolaridade, indicou ter um comportamento mais autorregulado na sua aprendizagem.

Por meio dos fatores “execução” e “planejamento e reação” e do índice de aprendizado autorregulado, foi indicada relação significativa e negativa apenas para a variável semestre, o que permitiu aceitar parcialmente a hipótese instituída. Nesse ínterim, estudantes de graduação em Contabilidade são mais autorregulados no início do curso do que quando avançam na graduação. Esse achado é alarmante, uma vez que o ambiente universitário deveria prover mecanismos para desenvolver habilidades autorreguladas e, não, as reduzir.

Embora os achados estatísticos tenham, em sua grande parte, apresentado resultados semelhantes para os fatores acadêmicos analisados na SRL no Brasil, esse estudo utilizou técnicas de análise de dados diferentes. Os resultados apontados pelos testes estatísticos permitiram constatar e apresentar outra evidência de característica que influencia a autorregulação da aprendizagem: a relação negativa apenas para a escolaridade do pai. Uma possível explicação para o achado pode estar associada ao perfil econômico dos discentes de Ciências Contábeis serem de baixa a média renda, ou seja, os estudantes se sentiriam mais motivados a uma possibilidade de mudança na sua estrutura econômica e assim mais autorregulado nos estudos. Quanto ao gênero feminino ser mais autorregulado, convergiu com a literatura nacional e contraria a internacional, fato que merecem atenção as possíveis explicações. As variáveis “tempo de estudo” e “trabalho ou estágio” apresentaram relações lógicas de “maior investimento, maior retorno”, de modo que quanto mais tempo alocado aos estudos maior a sua autorregulação. Carece explicações, contudo, o fato de estudantes de Contabilidade avançarem no curso e se tornarem menos autorregulados.

Enfatiza-se que não foram identificadas pesquisas que abordassem como o contexto educacional brasileiro se articula para promover a disseminação e promoção sobre a autorregulação da aprendizagem em ambientes universitários. São escassos, também, os estudos que relatem casos de interferências pedagógicas no sentido de promover aspectos metacognitivos e autorreguladas nos estudantes. Assim, indicam-se como lacunas futuras discussões sobre tais aspectos.

## Referências

- Abreu, M. V. (1991). Situação actual da avaliação escolar: Alto risco de alienação dos objectivos do sistema educativo. *Psychology*, 90(1), pp. 94-101.
- Aecc. (1990) - Accounting Education Change Commission. Position statement no. one: objectives of education for accountants. *Issues In Accounting Education*, 5, pp.307-312. doi: 10.12691/jbms-4-1-3
- Aguiar, J.H.S. & Silva, A.C.R. (2015). da. Análise de Características Sociais e Acadêmicas no Aprendizado Autorregulado de Discentes em Contabilidade. *Anais do Congresso Nacional de Administração e Contabilidade*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 6.
- Aguiar, J.H.S. & Silva, A.C.R. (2017). Aprendizado autorregulado em contabilidade: uma análise comparativa entre discentes de modalidade presencial e a distância. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, Florianópolis, SC, 16(48), pp. 7-23, maio/ago. doi: <http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v16n48.2374>
- Aicpa. (2000) - American Institute of Certified Public Accountants. The AICPA core competency framework for entry into the accounting profession. doi: 10.1080/0963928031000074486
- Almeida, L. (1993). Rentabilizar o ensino-aprendizagem escolar para o sucesso e o treino cognitivo dos alunos. In L. Almeida (Coord.), *capacitar a escola para o sucesso*, pp. 59-110, V.N. Gaia: Edipsico.
- Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84(3), pp. 261-271. doi: 10.1037/0022-0663.84.3.261
- Bandura, A. A. (2008). Teoria social cognitiva na perspectiva da agência”. In: Bandura, A.; Azzi, R.; Polydoro, S. A. J. (orgs.). *Teoria Social Cognitiva: conceitos básicos*. Porto Alegre, Artmed, pp. 69-96. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-166X2009000400016>

- \_\_\_\_\_. (2006). Adolescent development from an agentic perspective. In F. Pajares & T. C. Urdan (Ed.), *Self-Efficacy Beliefs of Adolescents*. Greenwich, CT: Information Age Publishing, pp. 1-43. doi: 10.1080/02702710801982159
- \_\_\_\_\_. (1991). Self-regulation of motivation through anticipatory and self-reactive mechanisms. In: Dienstbier, R.A. (Ed.) *Perspectives on motivation: Nebraska symposium on motivation*. Lincoln, University of Nebraska Press, 38, pp. 69-164.
- \_\_\_\_\_. (2001). Social Cognitive Theory: An agentic perspective. *Annual Reviews Psychology*, 52, pp. 1-26, 2001. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.1
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A., Caprara G.V., Barbaranelli, C., Gerbino M. & Pastorelli, C. (2003). Role of affective self-regulatory efficacy in diverse spheres of psychosocial functioning. *Child Dev.* May-Jun;74(3), pp. 769-82. doi:10.1111/1467-8624.00567
- Bell, P. D. & Akroyd, D. (2006) Can factors related to self-regulated learning predict learning achievement in undergraduate asynchronous Web-based courses. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*. 3(10), pp. 5-16.
- Boekaerts, M. (1999) Self-regulated learning: *Where we are today*. *International Journal of Educational Research*, 31, pp. 445 e 457. doi: 10.1016/S0883-0355(99)00014-2
- Boekaerts, M. & Cascallar, E. (2006). *How far have we moved toward the integration of theory and practice in self-regulation?* *Educational Psychology Review*, 18(3), pp. 199-210. doi: <https://doi.org/10.1007/s10648-006-9013-4>
- Bruni, A. L. (2012). *Spss: Guia Prático Para Pesquisadores*. São Paulo, Editora Atlas.
- Castro, M. (2007). *Processos de auto-regulação da aprendizagem: Impacto de variáveis acadêmicas e sociais*. Dissertação de mestrado, Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, Portugal.
- Catell, R. R. (1966). The scree test for number of factors, *Multivariate Behavioral Research*, 1, pp. 245-276.
- Corno, L. (2001). Volitional aspects of self-regulated learning. In B.J. Zimmerman & D.H. Schunk (Eds.), *Self-regulated learning and academic achievement: Theoretical perspectives* (2nd edn., pp. 191-226). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. doi: <https://doi.org/10.4324/9781410601032-10>
- Corrêa-Vieira, D., Bragagnolo-Frison, L. & Veiga-Simão, A. (2015). Aprendizagem Autorregulada: estratégias de compreensão leitora. *Revista De Estudios E Investigación En Psicología Y Educación*, 1, pp. 072-077. <https://doi.org/10.17979/reipe.2015.0.01.392>
- Dancey, Christine & Reidy, John. (2006), *Estatística Sem Matemática para Psicologia: Usando SPSS para Windows*. Porto Alegre, Artmed.
- Efklides, A. (2011). Interactions of metacognition with motivation and affect in self-regulated learning: the MASRL model. *Educational Psychologist*, 46, pp. 6-25. doi: 10.1080/00461520.2011.538645
- Ficher, C. & Miller, G. (2000). Learning strategies for distance education students. *Journal of Agricultural Education*, 41(1), pp. 60-68.
- Fischer, T., Davel, E. & Vergara, S. (2006). Razão e sensibilidade no ensino de administração: a literatura como recurso estético. *Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30.
- Frison, L.M.B. (2016). Monitoria: uma modalidade de ensino que potencializa a aprendizagem colaborativa e autorregulada. *Pro-Posições*, 27(1), pp. 133-153, jan./abr. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0103-7307201607908>

- Gil, A. C. (2007). Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª. ed. São Paulo: Atlas.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2006). Multivariate data analysis (6th ed.). Upper saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Herndon, J. S. & Bembenuity, H. (2017). Self-regulation of learning and performance among students enrolled in a disciplinary alternative school. *Personality and Individual Differences*, pp. 104 266–271. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2016.08.027>
- Hoffmann, R (2006). Análise de regressão: uma introdução à econometria. HUCITEC: São Paulo.
- Iudícibus, S.(2012). Teoria da contabilidade: evolução e tendências. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 17(2), pp. 5-13.
- Lima Filho, R. N., Lima, G. A. S. F. & Bruni, A. L. (2015). Aprendizagem autorregulada em Contabilidade: diagnósticos, dimensões e explicações. *Brazilian Business Review*, 12(1), pp. 38-56. doi: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2015.12.1.2>
- Menezes, I. G. (2006). Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (Eicco): Concepção, Desenvolvimento, Validação E Padronização. Dissertação (Mestrado em Psicologia). PPGPSI. Universidade Federal da Bahia. Salvador, BA, Brasil.
- Miloca, Simone A. (2002). Aplicação da Teoria de Correlação Canônica e método PRO-METHEE num problema de qualidade industrial do trigo, Curitiba, UFPR.
- Netemeyer, R. G.; Bearden, W. O.; Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and Applications*. London, Sage Publications.
- Krauss, J.A.; Silva, T.B.J. & Zonatto, V.C.S (2017). Evidências dos efeitos das estratégias metacognitivas de aprendizagem autorregulada na formação de inconsciente coletivo no conhecimento de contabilidade de custos. *Anais do Congresso Anpcont*, Belo Horizonte, MG, Brasil, 11.
- Polydoro, S.A.J. & Azzi, R. G. (2008). “Autorregulação: aspectos introdutórios”. In: Bandura, A.; Azzi, R.; Polydoro, S. A. J. (orgs.). *Teoria Social Cognitiva: conceitos básicos*. Porto Alegre, Editora Artmed, pp. 149-164
- Ribeiro, C (2003). Metacognição: um apoio ao processo de aprendizagem. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 16(1), pp. 109-116. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722003000100011>
- Rosário, P. (1999). Variáveis cognitivo-motivacionais na aprendizagem: As abordagens ao estudo em alunos do Ensino Secundário. Tese de doutorado, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Rosário, P. (2002) *(Des)venturas do TESTAS. Estórias sobre o estudar, histórias para estudar. Narrativas auto-regulatórias na sala de aula*. Porto: Porto Editora.
- \_\_\_\_\_. (2001). Diferenças processuais na aprendizagem: Avaliação alternativa das estratégias de auto-regulação da aprendizagem. *Psicologia, Educação e Cultura*, 5(1), pp. 87-102. doi: <https://doi.org/10.17524/repec.v11i1.1412>
- Rosário, P. & Almeida, L. (2005). Leituras construtivistas da aprendizagem. Em: G. Miranda; S. Bahia (Eds.). *Psicologia da educação: temas de desenvolvimento, aprendizagem e ensino*, pp. 141-165. Lisboa: Relógio D'água Editores.
- \_\_\_\_\_. (2004). *Estudar o estudar: As (Des)venturas do Testas*. Porto: Porto Editora,2004
- Rosário, P. & Polydoro, S.A.J. (2012). Capitanear o aprender: promoção da autorregulação da aprendizagem no contexto escolar. São Paulo, Casa dos Psicólogos.
- Rosário, P.; Mourão, S.S.R. & Chaleta, L.G.E. (2005). Trabalho de casa, tarefas escolares, auto-regulação e envolvimento parental. *Psicologia em Estudo, Maringá*, 10(3), pp. 343-351. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-73722005000300002>

- Sampaio, R., Polydoro, S. & Rosário, P (2012). Autorregulação da aprendizagem e a procrastinação acadêmica em estudantes universitários. *Cadernos de Educação*, (42), pp. 119-142. <http://dx.doi.org/10.15210/caduc.v0i42.2151>.
- Schunk, D. H. (2005). Self-regulated learning: The educational legacy of Paul R. Pintrich. *Educational Psychologist*, 40, pp. 85-94. Retrieved from [http://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/D\\_Schunk\\_Self\\_2005.pdf](http://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/D_Schunk_Self_2005.pdf)
- Schunk, D. H., Pintrich, P. R. & Meece, J. L. (2008). *Motivation in education: theory, research, and applications* (3rd ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Merrill Prentice Hall.
- Schunk, D. H. & Zimmerman, B. (1997). Social origins of self-regulatory competence. *Educational Psychologist Review*, 32(4), pp. 195-208. doi: [https://doi.org/10.1207/s15326985ep3204\\_1](https://doi.org/10.1207/s15326985ep3204_1)
- Schunk, D.H. & Zimmerman, B.J. (2003). Self-regulation and learning. In Reynolds, W.M.& Miller, G.E. (Eds.), *Handbook of psychology Volume 7 Educational Psychology* (pp.59-78). John Wiley & Sons, Inc: New Jersey.
- Shimada, A. T., Chiusoli, C. L. & Messetti, A. V. L. (2010). Análise fatorial: avaliação de estabelecimentos alimentícios. *Anais Seminários em Administração (Semead)*, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 13.
- Shuell, T. (1986). Cognitive Conceptions of Learning. *Review of Educational Research*, 56(4), pp. 411-436. doi: <https://doi.org/10.3102/00346543056004411>
- Silva, A. (2004). A auto-regulação na aprendizagem. A demarcação de um campo de estudo e de intervenção. In A. Silva, A. Duarte, I. Sá & A. M. Veiga Simão, *Aprendizagem AutoRegulada pelo Estudante. Perspectivas psicológicas e educacionais*, pp.17-39, Porto: Porto Editora.
- Silva Júnior, S. D. & Costa, F. J. (2014). Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. *PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, São Paulo, Brasil, 15, pp. 1-16,
- Silva, J. & Veiga Simão, A. M. (2016). Entrevista com tarefa na identificação de processos na aprendizagem autorregulada. *Psicologia Escolar e Educacional*, São Paulo, SP, 20(1), pp. 89-100. DOI: 10.1590/2175-3539/2015/0201932
- Silva, T., Lay, L. A., Hein, N., Biavatti, V. & Zonatto, V. (2017). As Estratégias de Aprendizagem Autorregulada (SRL) no Ensino EAD de Contabilidade. *Revista De Educação E Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)*, 11(1). <https://doi.org/10.17524/repec.v11i1.1412>
- Veiga Simão, A.M. da. & Frison, L.M.B. (2013). Autorregulação da aprendizagem: abordagens teóricas e desafios para as práticas em contextos educativos. *Cadernos de Educação*, FaE/PPGE/UFPel, Pelotas, (45) pp. 2 – 20, maio/agosto. doi: 10.24220/2318-0870v21n1a2992
- Zimmerman, B. (1989). A social cognitive view of self-regulated academic learning. *Journal of Educational Psychology*, 81(3), 329-339. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-0663.81.3.329>
- \_\_\_\_\_. (2002). Becoming a self-regulated learner: An overview. *Theory into Practice*. 41(2), pp. 64-70. doi: [https://doi.org/10.1207/s15430421tip4102\\_2](https://doi.org/10.1207/s15430421tip4102_2)
- Zimmerman, B. (1998). Developing self-fulfilling cycles of academic regulation: An analysis of exemplary instructional models. In D. Schunk & B. Zimmerman (Eds), *Self-regulated learning: From teaching to self-reflective practice*, pp. 1-19, New York: Guilford Publications.
- Zimmerman, B, J. (2002). Becoming a self-regulated learner: An overview. *Theory Into Practice*, 41, 2, pp. 64-70. Retrieved from <http://commonsenseatheism.com/wp-content/uploads/2011/02/Zimmerman-Becoming-a-self-regulated-learner.pdf>
- Zimmerman, B. J.; Bonner, S.; Kovach, R. (1996). *Developing self-regulated learners; Beyond achievement to self-efficacy*. Washington, DC: American Psychological Association.

- Zimmerman, B. J. & Cleary, T. J. (2006). Adolescents' development of personal agency: The role of self-efficacy beliefs and self-regulatory skill. In F. Pajres, & T. Urdan (Eds.), *Self-efficacy beliefs of adolescence* Mahwah, NJ: Information Age Publishing, pp. 45 – 69.
- Zimmerman, B. J. (2000). Attaining self-regulation: A social-cognitive perspective. In: M. Boekaerts, M.; Pintrich, P. & Zeidner, M. (eds.). *Self-regulation: Theory, research, and applications*. Orlando, FL: Academic Press, pp.13-39. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/B978-012109890-2/50031-7>
- Zimmerman, B. J. (2000a). Self-efficacy: an essential motive to learn. *Contemporary Educational Psychology*, 25, pp. 82-91.
- Zimmerman, B. J. (2000b). Attaining Self-Regulation: A Social Cognitive Perspective. In M. Boekaerts, P. R. Pintrich, & M. Zeidner (Eds.), *Handbook of Self-Regulation*, pp. 13-39. San Diego, CA: Academic Press. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-012109890-2/50031-7>
- Zimmerman, B. J. & Martinez-Pons, M. (1986). Development of a Structured Interview for Assessing Student Use of Self-Regulated Learning Strategies. *American Educational Research Journal*, Winter, Washington, 23(4), pp. 614-628. doi: 10.3102/00028312023004614
- Zimmerman, B. J. & Schunk, D. H. (Eds.). (1989). Springer series in cognitive development. *Self-regulated learning and academic achievement: Theory, research, and practice*. New York, NY, US: Springer-Verlag Publishing. <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4612-3618-4>
- Zimmerman, B.J. & Schunk, D.H. (2004). Self regulating intellectual processes and outcomes: Social cognitive perspective . In D.Y. Dai, & R.J. Stenberg (Eds.), *Motivation, emotion, and cognition: Integrative perspectives on intellectual functioning and development*, pp. 323-350. Mahwah, NJ: Erlbaum.

## Eu posso, você pode, eu posso mais: narcisismo e poder

### Resumo

**Objetivo:** A relação entre narcisismo e poder é analisada com uma amostragem de estudantes de Administração de uma universidade estadual na Bahia.

**Método:** Adotou-se a abordagem teórico-empírica, à luz da teoria do Alto Escalão. Um questionário autorrelato foi aplicado com 161 estudantes do 7º e 8º semestres. Utilizou-se a Estatística Descritiva, testes Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, Correlação e Regressão Logística.

**Resultados:** As evidências apontaram menor concordância dos estudantes com traços narcisistas, embora tenham demonstrado alta concordância para autossuficiência, autoridade, exploração e vaidade. Sobre a busca por poder, os estudantes também apresentaram menor motivação, embora tenham evidenciado atitudes de persistência, autoconfiança e independência. Quanto mais altos os níveis de narcisismo, maior a busca pelo poder, mesmo que os meios utilizados para essa busca não contemplem o benefício comum para a empresa e para os colegas de trabalho. O sexo masculino apresentou alta motivação para o poder.

**Contribuição:** Esses achados suscitam, no meio acadêmico, a discussão entre poder e narcisismo, permitindo a compreensão sobre as implicações das temáticas ainda no ambiente de ensino da área de negócios, tornando possível a interferência na formação de futuros gestores, haja vista que as decisões destes refletirão nos relatórios contábeis e impactarão os usuários dessas informações.

**Palavras-chave:** Narcisismo; Poder; Negócios; Teoria do Alto Escalão.

**Márcia Figueredo D'Souza**

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-3196-5396>

E-mail: [marciafdsouza@yahoo.com.br](mailto:marciafdsouza@yahoo.com.br)

**Maria Leny Souza Oliveira**

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4651-4448>

E-mail: [rhuefs@gmail.com](mailto:rhuefs@gmail.com)

**Jocely Santos Caldas Almeida**

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2373-3760>

E-mail: [jocely.almeida@gmail.com](mailto:jocely.almeida@gmail.com)

**Domingos Santana Natividade**

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4889-7403>

E-mail: [mingossantanatanatividade@gmail.com](mailto:mingossantanatanatividade@gmail.com)

## 1. Introdução

O poder, suas relações e seus efeitos no ambiente organizacional ganham relevância acadêmica à medida que abrangem temáticas instigantes que envolvem, entre outros elementos, a subjetividade, tal como a personalidade intrínseca às atitudes de gestores e futuros gestores, no ambiente laboral. Nesse sentido, o presente estudo tem por objetivo analisar a relação entre os traços narcisistas de personalidade e a busca por poder, em estudantes de Administração de uma universidade estadual localizada no estado da Bahia.

Estudos sobre a vertente não patológica do narcisismo informam que os gestores que exibem esses traços têm tendência a atitudes de grandiosidade, necessidade de dominação, sentimento de superioridade e alta autoestima (Chatterjee & Hambrick, 2007). Autoridade, autossuficiência, superioridade, exibicionismo, exploração, vaidade e senso de direito são os fatores marcantes identificados em gestores que exibem traços narcisistas (Raskin & Terry, 1988).

A ambição por poder, o excesso de autoconfiança, a insensibilidade e a desvalorização do trabalho dos outros, no intuito de impedir um destaque maior que o dele, afastam funcionários talentosos, o que acarreta, por vezes, a baixa *performance* da organização. O gestor com traços narcisistas chega ao poder e assume cargos importantes na organização, mas toma decisões em benefício próprio, sem a preocupação sobre as consequências de suas ações, em longo prazo (Lubit, 2002; D'Souza & Lima, 2015; D'Souza & Jones, 2017).

Entretanto, a necessidade de poder, como afirmam McClelland e Burnham (2003), é algo natural de líderes no meio organizacional. Fazer as coisas acontecerem requer poder. Essa necessidade exprime o desejo de influenciar ou controlar, de ser responsável e de ter autoridade sobre outros para o alcance de posições de liderança, posições de prestígio e reputação (Matias, 2010).

O poder é oriundo de uma necessidade do gestor em influenciar as pessoas, sem o caráter ditatorial e impulsivo, de forma impactante e forte, direcionando o grupo para os resultados desejados. Um poder disciplinado e direcionado para o benefício da organização é bem-vindo, sobretudo quando é utilizado para o alcance das metas empresariais. Por outro lado, alguns líderes também utilizam o poder a serviço do interesse próprio, em detrimento do benefício organizacional (Maner & Mead, 2010). Nesse particular, estabelece-se então o motivo do presente estudo ao relacionar os traços narcisistas e motivação para o poder. É instigante verificar o nível de relacionamento entre estas duas temáticas e suas implicações no exercício profissional de possíveis futuros gestores.

Para a fundamentação teórica, esta investigação toma por base a teoria do Alto Escalão apresentada por Hambrick e Mason (1984) e Hambrick (2007), a qual revela que características como personalidade, valores, idade, ocupação na empresa, experiência funcional, educação, raízes socioeconômicas e posição financeira são consideradas importantes e complexas e possibilitam uma visão psicológica de atitudes e comportamentos humanos. Hambrick (2007) reitera que a ideia dessa teoria é expressa em duas partes interligadas: a) os executivos agem com base em suas interpretações personalizadas em face de situações estratégicas; e b) essas interpretações personalizadas ocorrem em função da experiência dos executivos, valores e personalidades.

Essa teoria tem sido objeto de estudo e fundamentação em investigações que versam sobre a personalidade e o processo decisório estratégico (Papadakis & Barwise, 2002; Abatecola, Mandarelli, & Poggesi, 2013), personalidade, flexibilidade estratégica e desempenho (Nadkarni & Herrmann, 2010), traços de personalidade e decisão pela manipulação de resultados (D'Souza, 2016), traços de personalidade e tomada de decisão oportunística (D'Souza & Lima, 2015), traços de personalidade e a maximização de resultados empresariais (D'Souza, Lima, Jones & Carré, 2019), traços narcisistas e estratégia e *performance* (Chatterjee & Hambrick, 2007).

Nesse contexto, o presente estudo discutirá a vertente não patológica do narcisismo, à luz da teoria do Alto Escalão e a sua relação com o poder, na busca de evidências para o seguinte questionamento: **Qual a relação entre o traço de personalidade narcisista e a busca por poder?** Esta pesquisa justifica-se, teoricamente, por ampliar reflexões acerca da temática e promover a interdisciplinaridade entre as áreas de conhecimento da Administração e da Psicologia. Como afirma Malvezzi (2007), estas áreas se complementam e se definem por determinados objetos de interesse – a primeira direciona o seu foco para o impacto do indivíduo sobre a empresa e a outra enfoca o impacto da empresa sobre o indivíduo.

A interdisciplinaridade citada pode ser potencializada na prática do ensino pelo docente e fundamentada por disciplinas da matriz curricular do curso de Administração tais como: Comportamento Organizacional, Gestão do Comportamento Organizacional ou Psicologia Organizacional, com o enfoque na formação do discente para habilidades de análise sobre as dimensões psicossociais, das relações que se estabelecem no interior das organizações entre indivíduos, grupos e na dinâmica organizacional, com ênfase na intervenção e compreensão do mundo laboral. Outra disciplina que merece destaque é Análise da Decisão Organizacional ou Tomada de Decisão, que tem por objeto estudar os aspectos comportamentais, cognitivos e éticos inseridos no processo decisório e sua problemática no contexto empresarial.

No tocante à contribuição prática e metodológica, este estudo tem aplicação empírica com os sujeitos envolvidos – estudantes do curso de Administração, já nos últimos semestres da graduação, portanto prováveis gestores organizacionais – haja vista que a temática ainda é pouco explorada na área da educação para negócios, destacando-se os estudos nacionais de Avelino e Lima (2017), que discutem a relação com desonestidade acadêmica, e Lima, Avelino e Cunha (2018), que discutem sobre o desempenho acadêmico.

É relevante, portanto, a reflexão sobre os impactos do traço de personalidade narcisista nos processos de trabalho em grupo, nas relações interpessoais, na relação liderança e subordinados, na produtividade e no desempenho individual. Ademais, sua importância para o meio acadêmico se confirma ao suscitar a discussão sobre poder e narcisismo para compreender as suas implicações e nuances no ambiente de ensino na área de negócios, tornando possível a interferência na formação dos futuros gestores, sobretudo quando se observa no discente a utilização de estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros, tendo em vista o alcance dos seus objetivos. Além disso, cumpre destacar que as decisões tomadas por esses futuros gestores refletirão nos relatórios contábeis e, conseqüentemente, poderá causar prejuízos aos usuários das informações contábeis.

## 2. Referencial Teórico

Nesta seção, o intuito é sistematizar uma discussão alicerçada em estudos anteriores, a fim de fornecer, por meio de uma breve revisão de literatura, as bases conceituais sobre a busca por poder imbricada em traços narcisistas, a fim de se verificar o que possa afetar os sujeitos desta pesquisa.

### 2.1 Poder: aspectos conceituais

Partindo da análise dos pensadores clássicos, a exemplo de Veroff (1955), a motivação para o poder se dá por uma relação interpessoal, na qual a execução é culturalmente definida por um indivíduo que é superior entre os outros e tem o controle dos meios para influenciar seus subordinados. Na visão de McClelland (1961, 1987), a necessidade de poder é uma preocupação intensa do indivíduo em controlar meios para influenciar outras pessoas. Winter (1992) revisita a definição e afirma que a motivação para o poder é o desejo de ter impacto sobre outras pessoas, para afetar seus comportamentos ou emoções, o que remete à sobreposição de conceitos, tais como: influência, inspiração, autoridade, controle, dominância, coerção, agressão e liderança. É a capacidade de uma pessoa de afetar o comportamento ou sentimentos de outras pessoas.

Esses conceitos têm uma variedade de conotações de legitimidade, moralidade e implicam as reações de outras pessoas. Cabe ressaltar que existe uma diferença entre as definições sobre a motivação de poder e as relatadas pelos conceitos psicológicos e sociológicos, sobretudo no que se refere ao papel e status que permitem poder, habilidades para uso do poder, sentimentos de poder e valores e crenças no exercício do poder.

No que se refere à motivação de poder no contexto organizacional, o indivíduo busca influenciar, ser líder e controlar subordinados. Contudo, essa motivação de poder é originada por categorias. Na visão de French Jr. e Raven (1959), as fontes do poder são agrupadas em duas categorias: Poder Organizacional (legítimo, recompensador, coercitivo) e Poder Pessoal (*expertise* e admiração).

O poder legítimo é a capacidade de uma pessoa influenciar o comportamento dos outros por causa da posição que ela ocupa dentro da organização. O poder de recompensa fornece gratificações financeiras, como aumentos salariais ou bônus, ou não financeiras, tais como promoções, atribuições de trabalho favoráveis, mais responsabilidade, novos equipamentos, elogios e reconhecimento. O poder coercivo impõe punições ou ameaças para a realização das tarefas. O poder de *expertise* influencia pelo reconhecimento do conhecimento e habilidades do gestor. Por fim, o poder pode ser exercido pela admiração e respeito dos subordinados por seus líderes. No entanto, Lunenburg (2012) assinala que as várias fontes de poder não devem ser consideradas completamente separadas umas das outras. Às vezes, os líderes as utilizam em combinações variadas, dependendo da situação.

McClelland e Burnham (2003) defendem que o poder é um grande motivador para uma gestão eficiente e eficaz, sobretudo quando exercem a influência sobre os subordinados de forma controlada, fazendo com que eles se sintam mais fortes para desenvolverem as funções. Os autores realizaram um estudo com gerentes norte-americanos e verificaram que os gerentes denominados institucionais, por serem voltados para a organização, têm alta motivação de poder e utilizam essa motivação para estimular os subordinados a serem mais produtivos e ainda buscam o sucesso da empresa como um todo.

Por outro lado, os gerentes motivados pelo poder pessoal procuram o prestígio social, embora sejam capazes de gerar um maior sentido de responsabilidade em suas divisões e, acima de tudo, criar um maior espírito de equipe. Entretanto, eles não são disciplinados o suficiente para consolidarem os processos gerenciais na empresa. Se estes saírem da organização, a estrutura se desorganiza, porquanto os subordinados são leais a eles como indivíduos e não à instituição.

Maner e Mead (2010) desenvolveram uma pesquisa experimental com líderes para verificar se estes exercem o poder para o benefício pessoal ou para a instituição. Os autores perceberam que a maioria dos líderes se comportou de maneira consistente com as metas do grupo. No entanto, quando seu poder era tênue, devido à instabilidade dentro da hierarquia, os líderes com altos níveis em motivação dominante priorizavam seu próprio poder sobre os objetivos do grupo: eles retinham informações valiosas do grupo, excluía um membro do grupo altamente qualificado, e impediam que um membro experiente do grupo tivesse qualquer influência sobre uma tarefa em grupo.

Por sua vez, McClelland (1961, 1987) acrescenta que a necessidade de poder está relacionada com os meios políticos usados para realizar fins econômicos, ou outros, no controle de meios que podem ser utilizados para controlar indivíduos, especialmente quando se testam as reações emocionais frente a uma situação de domínio. A necessidade de poder revela a persuasão, a independência, a autoconfiança e a capacidade de interação por meio de redes de contatos, conforme pode ser observado na Tabela 1:

Tabela 1

**Necessidade de Poder**

<b>Necessidade de PODER</b>
<b>Persuasão e redes de contato</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.</li> <li>• Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.</li> <li>• Age para desenvolver e manter relações comerciais.</li> </ul>
<b>Independência e autoconfiança</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.</li> <li>• Mantém seu ponto de vista diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores.</li> <li>• Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.</li> </ul>

Fonte: Adaptado: Winter (1992); McClelland (1961, 1987).

Matias (2010) desenvolveu um estudo com contadores mineiros, utilizando, além de outras, as características sobre necessidade de poder, acima elencadas, e percebeu baixa disposição em influenciar ou persuadir pessoas na defesa de seus pontos de vista e na definição de relações de negócios, mesmo reconhecendo a confiança em suas capacidades de completar tarefas difíceis e de enfrentar desafios.

Nessa mesma perspectiva, Lima Filho (2013) desenvolveu um estudo com 851 profissionais cadastrados no Conselho Regional de Administração e 207 estudantes de Administração de instituições de ensino superior (IES) públicas e privadas de Salvador, Bahia, e percebeu que os homens apresentam uma maior disposição para a necessidade de poder, quando comparado às mulheres, as quais evidenciaram maior disposição para realização no ambiente laboral.

Com base na revisão de literatura apresentada, a próxima seção aborda as características narcisistas e suas relações com o poder no meio organizacional.

## 2.2 Narcisismo: características e as relações com poder

Há, no meio científico, uma imprecisão sobre a origem do termo “narcisismo”, especialmente pelo fato de que não há uma divisão clara entre os estudos quanto à primeira menção ao mito de Narciso e a criação do termo. Entretanto, há quase um consenso de que o Narcisismo foi inicialmente realçado por Ellis (1927), ao fazer menção à lenda, quando formulou a expressão *Narcissus-like* (tal como Narciso), com a conotação de autoerotismo, amor a si mesmo e às próprias formas físicas, com base na lenda grega de Narciso – personagem que se apaixonou por seu próprio reflexo na água e morreu por causa da impossibilidade de consumir esse amor (Chatterjee & Hambrick, 2007; Guimarães, 2012). Assim, o mérito da criação do termo foi atribuído a Paul Näcke, em 1899, que considerava narcisistas aqueles indivíduos que se enamoram de si mesmos, atribuindo um caráter pervertido ao termo (Guimarães, 2012).

À época, narcisismo designava “[...] a conduta em que o indivíduo trata o próprio corpo como se este fosse o de um objeto sexual, isto é, olha-o, toca nele e o acaricia com prazer sexual, até atingir plena satisfação mediante esses atos” (Freud, 1914/2010, p. 10). Freud (1914/2010, p. 10-11) analisava o narcisismo como um estado psicológico dimensional, dissociado de algo pervertido, não como um traço de personalidade clínico ou subclínico, mas como o “[...] complemento libidinal do egoísmo do instinto de autoconservação, do qual justificadamente atribuímos uma porção a cada ser vivo”. O autor entendia o amor próprio, o egoísmo e a capacidade de manter de forma inconsciente qualquer informação ou sentimento que pudessem diminuir o senso de si mesmo, como um processo ou estado narcisista.

Durante muito tempo, o narcisismo foi considerado apenas um transtorno de personalidade, objeto de diagnósticos clínicos. O traço foi discutido na esfera clínica, até que, após a publicação do *Inventário de Personalidade Narcisista* (NPI), de Raskin e Hall (1979), foi possível a realização da análise social e subclínica desse traço de personalidade (Furnham; Richards & Paulhus, 2014; Jones & Paulhus, 2014; Paulhus & Williams, 2002), corrente adotada neste estudo.

Após várias aplicações empíricas do NPI, Raskin e Terry (1988) identificaram sete fatores correlacionados ao construto de personalidade narcisista, quais sejam: autoridade, autossuficiência, superioridade, exibicionismo, exploração, vaidade e senso de direito. Os indivíduos narcisistas exibem sentimentos e atitudes de onipotência, com o intuito de explorar os outros e se sentirem merecedores de direitos e privilégios em relação àqueles. São vaidosos, intolerantes a críticas, por se considerarem autossuficientes e extremamente vaidosos (Raskin & Terry, 1988).

Arjoon (2010) verificou que pessoas narcisistas são egoístas, exageradas ao evidenciar seus próprios talentos e habilidades; carecem de empatia, embora sejam encantadoras e extrovertidas, mas necessitam de poder e atenção. Demonstrem um padrão invasivo de grandiosidade, sugerindo ser o critério mais marcante do indivíduo narcisista.

Maccoby (2004), ao investigar traços narcisistas no meio organizacional, percebeu que os líderes com esse traço buscam exercer controle sobre os demais. Por serem sensíveis a críticas, apresentam algumas dificuldades de liderar e reconhecer erros, sobretudo pela forte presença de necessidade de competir e ser vitorioso nas decisões.

Nesse particular, Campbell, Goodie, e Foster (2004) asseveram que os líderes narcisistas exibem excesso de confiança nas decisões tomadas, por possuírem autoaperfeiçoamento aguçado e confiança nas próprias habilidades para realização e julgamento de tarefas e têm dificuldade de reconhecer um baixo desempenho e resultados negativos na empresa que gerenciam. Agem em benefício próprio e são excepcionalmente encorajados pelo elogio social (Chatterjee & Hambrick, 2007), no entanto também exibem elementos cognitivos, como inteligência, criatividade, competência e capacidade de liderança (Farwell & Wohlwend-Lloyd, 1998; John & Robins, 1994).

Ao tomarem decisões, os *Chief Executive Officer* (CEOs), com alta pontuação em narcisismo, apresentam melhor desempenho em uma tarefa de decisão gerencial em um ambiente de baixo limite de bonificação/recompensa, em comparação com os indivíduos com pontuações mais baixas em narcisismo. Por outro lado, os gerentes com alta pontuação em narcisismo apresentam pior desempenho em uma tarefa de decisão gerencial, em um ambiente com alto limite de bonificação/recompensa (Dworkis, 2013).

Os líderes narcisistas conduzem o negócio para obterem glória, aplausos e poder (Maccoby, 2004). Possuem crenças grandiosas, estilos de liderança próprios e, geralmente, são motivados por suas necessidades de poder e admiração, em vez de preocupação empática para com as instituições e seus componentes os quais lideram. No entanto, os narcisistas também possuem carisma e grande visão, elementos vitais para uma liderança eficaz (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Cultuam a autoestima, exibem um desejo de obtenção de *status* social e poder, sem a preocupação com o bem-estar dos outros (Brunell, Gentry, Campbell, Hoffman, Kuhnert & DeMarree, 2008). São impulsionados pela necessidade intensa de poder e prestígio e, em muitos contextos, adquirem posições de liderança (Stein, 2013).

Quando têm a possibilidade de arriscar com o dinheiro dos outros, os narcisistas apostam sem se importar em perder (Jones, 2013). Lubit (2002) acrescenta que os líderes narcisistas têm interesse em aumentar seu poder, impetrando um estilo autoritário e pouco participativo; portanto, não delegam tarefas para aqueles subordinados que possuem um certo nível de independência e de conhecimento, para estarem sempre em um patamar que os revelem como os melhores dentro das suas áreas de atuação da empresa.

Crysel, Crosier, Webster e Gregory (2013), ao compararem o comportamento de indivíduos com traços de narcisismo, psicopatia e maquiavelismo com condutas de risco nos negócios, comprovaram que o narcisismo foi o traço de personalidade mais consistente relacionado às tarefas de risco comportamentais, sendo considerado o “fio condutor” para comportamentos de risco. O estudo também demonstrou que os narcisistas, quando se sentem ameaçados, optam por ganhar mais dinheiro no futuro. Nesta mesma perspectiva, Jones e Paulhus (2011), ao investigarem 142 alunos de graduação, perceberam que o narcisismo foi associado com a impulsividade funcional, sugerindo que a impulsividade narcisista envolve risco, embora com um pequeno nível de compromisso social.

Brunell, Staats, Barden e Hupp (2011) comprovaram uma relação positiva entre o narcisismo e desonestidade acadêmica, motivada pela necessidade de exibicionismo ao refletir o desejo dos narcisistas por admiração e pela necessidade de demonstrar superioridade sobre os outros. Com o intuito de ter sucesso e impressionar os outros academicamente, eles estão dispostos a trapacear para facilitar o seu caminho até o topo, rumo ao poder.

Esse resultado, portanto, demonstra que as ambições dos narcisistas conduzem à fraude no ambiente acadêmico, motivada pela falta de culpa e por seu comportamento imoral. Nessa mesma perspectiva, Avelino e Lima (2017) investigaram 201 estudantes brasileiros e os resultados apontaram a disposição para características narcisistas, tais como a necessidade de impressionar bem os outros, busca desenfreada pelo prazer e a busca incansável pelo sucesso e poder. Na mesma linha, D’Souza e Lima (2018) estudaram o narcisismo, entre outros traços e perceberam que os 1404 estudantes de Contabilidade brasileiros evidenciaram maior predisposição dos estudantes em insistirem em receberem o respeito que merecem e o gosto em conhecer pessoas importantes.

O poder, prestígio e *status* são aspectos desejados por indivíduos narcisistas e chamam a atenção para pesquisas, tanto no âmbito organizacional quanto educacional, com o intuito de verificar as atitudes e os comportamentos de estudantes quando estiverem atuando como profissionais.

Carroll (1987), por exemplo, ao analisar uma amostra com 63 estudantes em Administração, observou uma relação positiva e significativa do narcisismo com motivação ao poder. Nesse segmento, Macenzak, Campbell, Henley e Campbell (2016) ao investigarem 267 estudantes de negócios de graduação e pós-graduação, em uma universidade do sudeste dos EUA, perceberam que quanto mais alta a pontuação de narcisismo, mais alto é o desejo de poder.

Com base na revisão de literatura apresentada sobre a motivação para o poder e os traços narcisista e suas interrelações com outras variáveis que podem influenciar o modelo do estudo apresentado – sexo, faixa etária e atividade remunerada dos participantes da pesquisa, pretende-se testar, empiricamente, as seguintes hipóteses de pesquisa:

- **H1:** Existe correlação significativa e positiva entre o traço de personalidade narcisista e a busca por poder.
- **H2:** Quanto maiores as pontuações dos traços de personalidade narcisista, maiores as disposições dos estudantes para a busca por poder.
- **H3:** Os estudantes do sexo masculino são mais propensos à busca por poder que estudantes do sexo feminino.

A hipótese H3 foi formulada com base nos estudos de Watson, Jones e Morris (2004) com 418 estudantes estrangeiros do ensino superior. Os autores perceberam, entre outros achados, que os estudantes do sexo masculino exibiram maiores escores para os traços narcisistas e para o poder-prestígio para a busca de dinheiro.

Importante neste tópico, é fazer uma diferença entre atitude e comportamento, elementos que são influenciados pela personalidade dos indivíduos. Para Kanaane (2010), comportamento é a reação do indivíduo e a resposta que este apresenta a dado estímulo, sendo determinado pelo conjunto de características ambientais (adquiridas) e hereditárias (genéticas), com absorção das pressões exercidas pelo meio ambiente. Já a atitude é vista como uma reação avaliativa, podendo ser positiva ou negativa, no decorrer da experiência de vida do indivíduo. Dessa forma, nem sempre as atitudes se refletem como comportamentos, sobretudo, porque nem sempre o indivíduo age em função de reais impulsos.

Destarte, este estudo tem um caráter mais atitudinal que comportamental, dado que o instrumento de coleta de dados tem como essência desvendar a concordância, por meio da escala *likert*. A concordância indica uma predisposição, mas, não, uma ação. Como afirma Pasquali (1996), o objetivo da escala *likert* é verificar o nível de concordância do sujeito com uma série de afirmações que expressem algo de favorável ou desfavorável em relação a um objeto psicológico, conforme será detalhado na metodologia a seguir, que traz o desenho da pesquisa e a relação entre as variáveis em estudo.

### 3. Metodologia

#### 3.1 Abordagem, técnica de coleta de dados e amostra da pesquisa

Adotou-se a abordagem teórico-empírica. O *survey* foi utilizado como estratégia de coleta de dados, por meio de um questionário autorrelato, aplicado presencialmente e *on-line*, com 161 estudantes do 7º e 8º semestres do curso de Administração, de uma universidade estadual, localizada no estado da Bahia, no ano de 2018. A amostra foi selecionada em uma população de 246 alunos que estudam no turno matutino e noturno da referida instituição. Os semestres avançados foram escolhidos pelo entendimento de que os alunos destes períodos já detêm maior conhecimento sobre a gestão empresarial, por já possuírem, em sua maioria, alguma experiência profissional, e estarem com o perfil mais aderente à participação de simulações empresariais, colocando-os como gestores profissionais.

O questionário foi elaborado com questões relativas ao perfil demográfico, 40 assertivas do inventário de personalidade NPI (Raskin & Terry, 1988), já validado nacionalmente por Magalhães e Koller (1994), que remetem a características de: Autoridade, Autossuficiência, Superioridade, Exibicionismo, Exploração, Vaidade e Senso de Direito e 13 assertivas de concordância do tipo *likert* (1 a 5 pontos) que denotam a busca por Poder (Independência e Autoconfiança; Persuasão e Redes de Contatos), que foram adaptadas do estudo de Matias (2010), cuja tradução para a língua portuguesa seguiu o método da tradução reversa do estudo seminal de McClelland (1961, 1987). As duas escalas foram utilizadas e adaptadas para a resposta ao problema de pesquisa, por já terem sido objeto de vários estudos brasileiros.

Ademais, cabe ressaltar que o instrumento de medição de personalidade narcisista pelo instrumento utilizado não é um teste psicológico e não tem a pretensão de diagnóstico clínico, mas, sim, de observação do fenômeno psicossocial.

#### 3.2 Variáveis da pesquisa, parametrização e abordagem estatística

A variável independente é o “narcisismo”, por explicar a busca por poder, considerada neste estudo como variável dependente. O desenho da pesquisa pode ser ilustrado, conforme Figura 1:



Fonte: Elaboração própria.

**Figura 1.** Narcisismo e Poder

No que tange à parametrização do NPI (Raskin & Terry, 1988), foram mantidas as assertivas do instrumento, cujo par remete a traços narcisistas (atribuído 1 ponto) e não narcisistas (atribuído 0 pontos). Por exemplo: Assertiva 1: A - “Tenho talento natural para influenciar as pessoas” (1 ponto- traço narcisista) e B - “Eu não sou bom em influenciar as pessoas” (0 ponto- traço não narcisista). Como o instrumento é composto por 40 assertivas e a pontuação máxima é de 40 pontos, a somatória de pontos deriva de uma variável quantitativa.

A fim de se estabelecerem os níveis alto e baixo do traço narcisista, adotou-se o corte do grupo em duas faixas, configurando-se o nível baixo para pontuações abaixo da mediana e o nível alto para pontuações acima da mediana. Aqui se encontrou uma variável qualitativa (1 para baixo e 2 para alto). Procedimento semelhante foi adotado nos estudos de Dworkis (2013) e Johnson, Kuhn, Jr., Apostolou e Hassell (2012).

Sobre a parametrização da variável Poder, utilizou-se a escala atitudinal *likert* (1-5 pontos). Inicialmente foi mensurada a média (variável quantitativa) e, posteriormente, procedeu-se ao corte da média em duas faixas, sendo adotado: 1 para baixa disposição à busca por poder e 2 para alta disposição à busca por poder, transformando-se em uma variável qualitativa. D'Souza *et al.* (2018), D'Souza (2016), D'Souza e Lima (2015) adotaram esse procedimento para a divisão por níveis dos traços não patológicos do *Dark Triad*, composto pelo "narcisismo", Maquiavelismo e Psicopatia.

Cabe aqui mencionar que as variáveis gênero, faixa etária e atividade remunerada foram inseridas como variáveis do modelo investigado por serem consideradas pela teoria dos Altos Escalões como potencialmente influenciadoras das interpretações e escolhas dos indivíduos.

No que se refere à abordagem estatística foram adotados: Estatística descritiva (frequências, médias e desvio-padrão, valor máximo e mínimo), com o intuito de resumir, descrever e compreender os dados da amostra em estudo; os Testes de médias Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, para verificar se existe diferença entre as variáveis e testar a hipótese H3, Correlação e Regressão logística para verificar a relação entre as variáveis e a evidência sobre a probabilidade de ocorrência de um evento, além de ser uma técnica adequada ao teste das hipóteses H1 e H2.

## 4. Análise dos Resultados

### 4.1 Perfil participantes

Dos 161 estudantes, 51,6% são do sexo masculino, 69,6% estão na faixa etária de 18 a 25 anos, 43% são pardos, 53% estudaram em escola pública no ensino médio e 62,7% têm ou já tiveram experiência profissional na área gerencial.

Sobre a pontuação do narcisismo, a amostra revelou valor máximo 31 e mínimo 3, sendo a pontuação máxima possível de 40 pontos. A média foi de  $\mu=13,68$ , conforme Tabela 1. Este resultado está um pouco acima dos encontrados por Avelino (2017), ao investigar uma amostra de 153 estudantes de Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo. A autora encontrou média de  $\mu=12,46$  e valor máximo de 30 pontos no NPI. Embora não se possa generalizar, a comparação dos resultados sugere que os estudantes de Administração têm mais predisposição a traços narcisistas do que os estudantes de Contabilidade.

Ao analisar estudos internacionais, as pontuações do NPI foram mais altas que o estudo em questão. Os estudos de Raskin e Terry (1988), Foster, Campbell e Twenge (2003), Miller e Campbell (2008) apresentaram pontuação de 15,5; 15,2; 16,4 ao investigarem estudantes de Psicologia. No que se refere ao poder, os estudantes apresentaram média de concordância de 3,557 e valor máximo de 4,692, em uma escala de 1 a 5 pontos, conforme Tabela 2.

Tabela 2

#### Estatística Descritiva

	Observação	Média	Desvio padrão	Valor máximo	Valor mínimo
Pontuação Narcisismo	161	13,68322981	5,802394291	31	3
Média Poder	161	3,557095079	0,381019381	4,692307692	2,307692308

Fonte: dados da pesquisa.

No que se refere ao narcisismo, os estudantes apresentaram menor pontuação para as características narcisistas – 56,5%. No entanto, cabe aqui destacar que os estudantes demonstraram alta predisposição para os traços narcisistas na análise das seguintes assertivas: N17 – “Quando me sinto competente assumo a tomada de decisão” (73,3%); N10 – “Vejo-me como um bom líder” (72%); N8 – “Vou ser um sucesso” (68,3%), N35 – “Sou capaz de convencer as pessoas” (67,1%); N1 – “Tenho talento natural para influenciar as pessoas” (66,5%); e N29 – “Gosto de me olhar no espelho” (58,4%). A assertiva N17 remete à Autossuficiência; as assertivas N1, N8 e N10 remetem à Autoridade; e as assertivas N35 e N29, à Exploração e à Vaidade, respectivamente. Avelino (2017) também encontrou maiores frequências para as assertivas N8, N10, N29 com estudantes de Contabilidade.

Tabela 3  
Frequências

	Narcisismo		Poder	
	N	%	N	%
Baixo	91	56,5	87	54
Alto	70	43,5	74	46
Total	161	100	161	100

Fonte: dados da pesquisa.

Com referência ao poder, a amostra pesquisada apresentou menor motivação. Neste particular, pode-se inferir que os estudantes de Administração, em análise, têm baixa predisposição para: potencializarem a utilização de estratégias a fim de influenciarem e persuadirem os outros; busca no meio acadêmico de pessoas-chave como agentes para o alcance de objetivos próprios. Matias (2010), ao estudar essas características em contadores mineiros, também não encontrou disposição relevante.

As assertivas que obtiveram maior média para a busca por poder foram: P7 ( $\mu=4,02$ ): “Quando algo se interpõe entre o que eu estou tentando fazer, persisto em minha tarefa”; P10 ( $\mu=4,03$ ) “Quanto mais específicas forem minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida, maiores serão minhas possibilidades de êxito”; e P13 ( $\mu=4,14$ ): “Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e em que me sinto seguro”.

Ademais, ao analisar a interposição das variáveis “narcisismo” e “poder”, observou-se que 26,08% dos estudantes que tiveram maiores pontuações para o narcisismo, também apresentaram maiores escores para a busca por poder. Brunell *et al.* (2008) comprovaram que o poder é o principal fator que justifica a relação entre narcisismo e liderança.

De acordo com a Tabela 4, observa-se que existe diferença significativa do narcisismo na presença do poder. Esse achado permite inferir que quanto mais altos os níveis de Narcisismo, maiores os níveis de busca por poder, corroborando a hipótese H2 deste estudo. Nesse aspecto, Macenczak *et al.* (2016) observaram que quando indivíduos com altas pontuações de narcisismo estão em posições de alto poder, o excesso de confiança é significativamente maior do que para indivíduos em um estado de baixo poder, sugerindo que existe diferença quando os níveis de narcisismo e busca por poder são altos. As variáveis “sexo”, “faixa etária” e “atividade remunerada” não apresentaram diferenças na presença do Narcisismo, achado parcialmente divergente dos estudos de D’Souza e Lima (2018) que constataram que estudantes de contabilidade do sexo masculino, com idade acima de 45 anos, têm maiores disposições para traços narcisistas.

Ao analisar o “poder” com as variáveis “sexo”, “faixa etária” e “atividade remunerada”, notou-se a influência do sexo na busca por poder. Dos 81 estudantes do sexo masculino, 54,21% apresentaram alta disposição para busca por poder, enquanto que 37,18% do sexo feminino manifestaram essa disposição. Esse achado é corroborado pelos estudos de Watson, Jones e Morris (2004) ao comprovarem que indivíduos do sexo masculino exibem maiores escores para o Narcisismo e Poder. Esse achado permite validar a hipótese H3 formulada neste estudo.

Tabela 4

**Teste de Hipóteses**

Variável Dependente	Teste	Narcisismo	Decisão	Poder	Decisão
		Sig		Sig	
Sexo	Mann-Whiney	,0194	Não Rejeitar	,034(**)	Rejeitar
Faixa Etária	Kruskal-Wallis	,532	Não Rejeitar	,499	Não Rejeitar
Atividade Remunerada	Mann-Whiney	,232	Não Rejeitar	126	Não Rejeitar
Narcisismo	Mann-Whiney	-	-	,000(**)	Rejeitar
Poder	Mann-Whiney	,000(*)	Rejeitar	-	-

Nota: (\*\*)  $p < ,05$ ; (\*)  $P < 0,01$

Fonte: dados da pesquisa.

Ao analisar a correlação entre as variáveis, observa-se que existe correlação significativa e positiva entre as variáveis Narcisismo e Poder ( $r = 0,401$ ,  $p < 0,01$ ). Este resultado é corroborado pelos achados de Carroll (1987) que também evidenciou a correlação positiva e significativa entre o narcisismo e poder, conforme Tabela 5. Esse achado permite validar a hipótese H1 formulada neste estudo. “poder e sexo” ( $r = 0,161$ ,  $p < 0,05$ ) e “sexo e atividade remunerada” ( $r = 0,744$ ,  $p < 0,01$ ) também evidenciaram correlações significativas e positivas. Portanto, essas variáveis não são potencialmente influentes para denotar traços narcisistas e busca por poder na amostra analisada.

Tabela 5

**Correlação**

	Sexo	Atividade Remunerada	Faixa Etária	Poder	Narcisismo
Sexo	1				
Atividade Remunerada	,744(**)	1			
Faixa Etária	,121	,028	1		
Poder	,161(*)	,129	,015	1	
Narcisismo	,102	,091	-,039	,401(**)	1

Nota: (\*\*)  $p < 0,01$ ; (\*)  $p < 0,05$ .

Fonte: dados da pesquisa.

Para melhor robustez dos resultados apresentados e evidência sobre a probabilidade de ocorrência de um evento e a identificação de características pertencentes a cada grupo, aplicou-se a regressão logística. A categorização da variável “poder” por nível (1-alto Poder; 0-baixo Poder) oportunizou a natureza dicotômica da variável dependente e permitiu a inclusão ao modelo da variável independente métrica (Pontuação do Narcisismo) e das variáveis (“sexo”, “faixa etária” e “tempo de experiência”). Estas últimas foram inseridas ao modelo por serem consideradas potenciais influenciadoras das interpretações dos indivíduos e, sobretudo, por serem características consideradas por Hambrick e Mason (1984) e Hambrick (2007) como preditoras potentes para a análise de personalidade.

Foi adotado o método Enter da Regressão logística, haja vista terem sido incluídas, simultaneamente, todas as variáveis preditoras, com a finalidade de se estimar a probabilidade da busca por Poder, em função das variáveis explicativas – “narcisismo”, “sexo”, “faixa etária” e “experiência”.

Ao observar o teste qui-quadrado, na Tabela 6, verifica-se que as variáveis em conjunto são estatisticamente significativas para o modelo em estudo. Diante desse achado, pode-se inferir que existe, pelo menos, um coeficiente diferente de zero a um nível de significância de 5%, implicando a capacidade do modelo para prever com acurácia a investigação.

Tabela 6  
**Teste de significância dos coeficientes do modelo**

		Poder		
		Chi-square	Sig.	Decisão
Etapa 1	Etapa	24,883	,000	Rejeita H0
	Bloco	24,883	,000	Rejeita H0
	Modelo	24,883	,000	Rejeita H0

Nota: onde  $p < ,05$  está negrito.

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com o teste de Cox e Snell, verifica-se que 14,3% das variações ocorridas no log da razão de chance da probabilidade de ocorrência são explicados pelo conjunto de variáveis independentes. Na análise do teste de Nagelkerke R<sup>2</sup> é possível observar que o modelo estatístico é capaz de explicar 19,1%, da busca por Poder. O -2LL verossimilhança assumiu valor menor que um, sugerindo que o modelo é adequado. Conforme Fávero, Belfiore, Silva, e Chan (2009), quanto menor for a verossimilhança melhor é a adequação do modelo.

Tabela 7  
**Ajuste ao modelo de regressão logística**

		Teste	Poder
Step 1		Cox & Snell R square	14,3%
		Nagelkerke R square	19,1%
		Likelihood (-2LL)	197,260 <sup>a</sup>

Nota: estimação encerrada no número de iteração 4, porque as estimativas de parâmetro mudaram em menos de ,001.

Fonte: dados da pesquisa.

Com o intuito de identificar se as variáveis independentes podem ser utilizadas como estimadores de probabilidade, procedeu-se à análise da avaliação da significância individual dos parâmetros e dos sinais dos coeficientes, com base nas orientações de Gujarati e Porter (2011) que asseveram a importância da análise dos sinais esperados dos coeficientes de regressão e sua significância estatística ou prática.

A variável “narcisismo” é significativa e possui sinal positivo, evidenciando que a variação positiva dessa variável concorre para o aumento da probabilidade de os estudantes manifestarem disposição para a busca por poder, quando as demais variáveis permanecerem constantes. Logo, se a variável Narcisismo aumentar em uma unidade, o logit estimado aumenta em média 1,143, sugerindo uma relação positiva entre o poder e os traços de personalidade narcisista.

Tabela 8

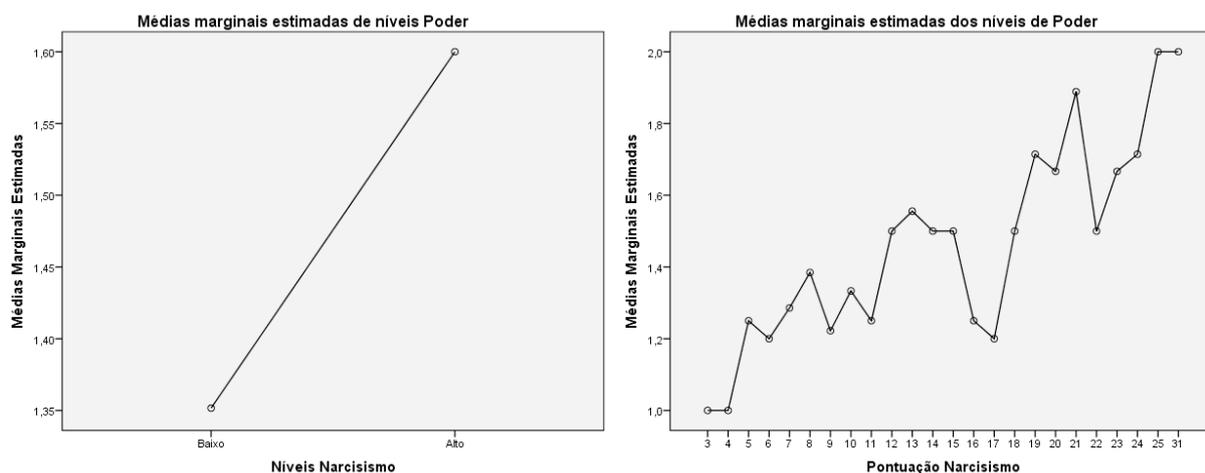
**Regressão logística: Poder e Narcisismo**

	Variável	Sinal esperado	Sinal encontrado	Coefficiente B	Coefficiente Exp(β)	Teste de Wald p-value
Poder	Narcisismo	+	+	,133	1,143	,000
	Sexo	+/-	+	,453	1,573	,380
	Atividade Remunerada	+/-	+	,191	1,211	,720
	Faixa Etária	+/-	+	,198	1,218	,444
	Constante	+/-	-	2,267	,072	,000

Nota1: (\*\*\*) p< 0,01

Fonte: dados da pesquisa.

As figuras 2 e 3 permitem a ilustração das médias marginais estimadas das variáveis “narcisismo” e “poder”, evidenciando que quanto maiores os níveis de narcisismo, maiores os níveis de busca por poder. A Figura 2 revela ainda que as maiores pontuações do narcisismo também revelam maiores médias de poder.



Fonte: dados da pesquisa.

**Figura 2 e 3 . Médias marginais Narcisismo e Poder**

Com base nos resultados apresentados, as técnicas estatísticas permitiram a validação das hipóteses H1, H2 e H3, fundamentadas na teoria do Alto Escalão, dado que fatores subjetivos, tais como a personalidade, influenciam as atitudes e interpretações dos indivíduos.

## 5. Conclusão

Os líderes que exibem traços narcisistas buscam manter o poder sobre os subordinados para se sentirem à vontade para tomarem decisões, mesmo que estas sejam destrutivas para a empresa, em longo prazo. Com o objetivo de verificar traços narcisistas e sua relação com o poder, este estudo aplicou para 161 estudantes do 7º e 8º semestres do curso de Administração, de uma universidade estadual, localizada no estado da Bahia, um *survey*, haja vista que os estudantes desses períodos já possuem maior conhecimento sobre a gestão empresarial, e por estarem mais próximos de assumirem cargos de liderança no mercado de trabalho.

Os resultados evidenciam prevalência de menor pontuação para o traços do narcisismo, embora caiba um destaque para a alta concordância quanto à Autossuficiência, Autoridade, Exploração e Vaidade. Ao analisar a busca pelo poder, os achados apontaram menor disposição, embora os estudantes tenham apresentado altas frequências de concordância para persistência, autoconfiança e independência.

Dos 161 estudantes analisados, 26,08% apresentaram altas médias de narcisismo e busca por poder. Nesse sentido, foi percebido que quanto mais altos os traços narcisistas, maior a busca de poder. Em se tratando de sexo, evidenciou-se que o masculino tem maior interesse pelo poder do que o feminino. Observou-se, ainda, a existência de correlação significativa e positiva entre o narcisismo e poder, poder e sexo, e sexo e atividade remunerada. Os traços narcisistas se mostraram significativos e positivos, evidenciando que essa variação positiva concorre para o aumento da probabilidade de os estudantes manifestarem disposição à busca por poder.

Esses dados remetem à reflexão de que o narcisismo é, muitas vezes, a força condutora alimentando o desejo de obter um cargo de liderança. Os indivíduos dotados das características de uma forte personalidade narcisista são talvez mais dispostos a empreender o processo árduo que leva a um cargo de poder. Um ponto central de nossa argumentação é que o tipo de comportamento encontrado em um líder refletirá verdadeiramente a natureza e o grau de suas tendências narcisistas.

Como o poder nas organizações é refletido por meio da autoridade, da liderança, da obediência, os líderes sentem-se superiores em relação aos seus subordinados, e utilizam-se dessa condição para emanar o seu poder, confiam apenas em si próprios e se sentem autossuficientes. Não obstante, o culto em torno desses líderes, principalmente devido a sua formação, experiência, capacidade de tomar decisões, capacidade de resolver conflitos organizacionais produz sujeitos com elevada autoestima, que acreditam que devem ser servidos, seus desejos têm preferência sobre os dos outros; acreditam merecer atenções particulares.

Destarte, esses resultados implicam um olhar mais profundo da área acadêmica e profissional sobre as atitudes dos futuros gestores que apresentaram alta disposição para os traços narcisistas e busca por poder. O excesso de confiança, a vaidade e a independência excessiva podem causar um clima organizacional conflituoso e altamente competitivo, dado que o uso de estratégias para influenciarem ou persuadirem os outros podem ser desonestas e prejudicarem o desempenho empresarial. A busca pelo poder e pela liderança deve ser algo natural e não corrompida por atitudes egoístas e de interesse pessoal. Outro ponto que merece destaque é referente ao sexo masculino que, além evidenciar maior busca pelo poder, também apresentou maior participação no ambiente laboral remunerado.

Nesse sentido, esses achados permitiram a resposta ao problema de pesquisa e o alcance do objetivo do estudo, fundamentadas pela teoria do Alto Escalão, haja vista que as escolhas e os valores são influenciados pela personalidade do indivíduo. As hipóteses não foram rejeitadas, oportunizando a discussão e ampliação dos estudos sobre as temáticas. Espera-se que os achados contribuam para a reflexão dos docentes, discentes e coordenadores do curso de Administração, a fim de perceberem e tentarem a interferência sobre as atitudes indesejadas ainda no ambiente acadêmico.

Entende-se então que a proposta deste debate científico possa ser profícua, ao se partir da ideia de que as organizações se tornam reflexos de seus principais executivos, tendo em vista o proposto por Hambrick e Mason (1984) que argumentaram serem as escolhas complexas profundamente influenciadas por traços de comportamentos. Inclusive, o aprofundamento interdisciplinar sobre esta temática, à luz da teoria do Alto Escalão, em interface com a formação profissional, saberes e competências dos estudantes, futuros gestores, pode se constituir em uma ferramenta promissora para melhorar a compreensão da dinâmica de tomadas de decisão nas organizações.

Isto posto, é importante considerar que este estudo tem por limitação a aplicação de um questionário do tipo autorrelato, que pode resultar em tendenciosidade na autodescrição das características dos pesquisados e, assim, apresentar alguns vieses, tal como a dificuldade do pesquisado em revelar, verdadeiramente, suas disposições para o fenômeno em estudo.

Sugere-se, para pesquisas futuras, a ampliação do escopo do trabalho que permita a comparação dos resultados com discentes de área de Administração, Contabilidade e Economia, além da proposta de aplicação da pesquisa com os docentes e coordenadores dos cursos, com o propósito de promover a triangulação das respostas e o levantamento de traços narcisistas e de busca por poder de todos os atores envolvidos no ambiente acadêmico.

## Referências

- Abatecola G., Mandarelli G. & Poggesi S. (2013). The personality factor: how top management teams make decisions. A literature review. *Journal of Management and Governance*, 17(4), pp. 1073-1100. doi:10.1007/s10997-011-9189-y
- Arjoon, S. (2010). Narcissistic behavior and the economy: The role of virtues. *Journal of Markets & Morality*, 13(1), pp. 59-82. Recuperado em 27, abril, 2018, de <https://www.marketsandmorality.com/index.php/mandm/article/view/109/103>.
- Avelino, B. C. (2017). *Olhando-se no espelho: uma investigação sobre o Narcisismo no ambiente acadêmico*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Recuperado em 27 abril, 2018, de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-06042017-165713/>.
- Avelino, B. C. & Lima, G. A. S. F. (2017). Narcisismo e desonestidade acadêmica. *Revista Universo Contábil*, 13(3), p. 70. doi:10.4270/ruc.2017319.
- Brunell, A. B., Gentry, W. A., Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Kuhnert, K. W. & DeMarree, K. G. (2008). Leader emergence: the case of the narcissistic leader. doi.org/10.1177/0146167208324101.
- Brunell, A. B., Staats, S., Barden, J. & Hupp, J. M. (2011). Narcissism and academic dishonesty: The exhibitionism dimension and the lack of guilt. *Personality and Individual Differences*, 50(3), pp. 323-328. doi.org/10.1016/j.paid.2010.10.00.
- Campbell, W. K., Goodie A. S. & Foster, J. D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17(4), pp. 297-311. <https://doi.org/10.1002/bdm.475>
- Carroll, L. (1987). A study of narcissism, affiliation, intimacy, and power motives among students in business administration. *Psychological Reports*, 61(2), pp. 355-358. <https://doi.org/10.2466/pr0.1987.61.2.355>.
- Chatterjee, A. & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), pp. 351-386. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>.

- Crysel, L. C., Crosier, B. S., Webster, G. D. & Gregory (2013). The dark triad and risk behavior. *Personality and Individual Differences*, 54(1), pp. 35-40. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.07.029>.
- D'Souza, M. F. (2016). *Manobras financeiras e o Dark Triad: o despertar do lado sombrio na gestão*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- D'Souza, M. F., Lima, G. A. S. F. de, Jones, D. N. & Carre, J. R. (2019). Eu ganho, a empresa ganha ou ganhamos juntos?: traços moderados do dark triad e a maximização de lucros. *Revista de Contabilidade & Finanças*, 30(jan/abr.2019), pp. 123-138. [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772019000100123&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772019000100123&lng=en&tlng=en)
- D'Souza, M. F. & Lima, G. A. S. F. de. (2018). Escolha de carreira: o *Dark Triad* revela interesses de estudantes de Contabilidade. *Revista De Contabilidade E Organizações*, 12, e151837. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2018.151837>
- D'Souza, M. F. & Jones, D. N. (2017). Taxonomia da rede científica do *Dark Triad*: revelações no meio empresarial e contábil. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 11(3). <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v11i3.1588>.
- D'Souza, M. F. & Lima, G.A.S.F. (2015). The dark side of power: the dark triad in opportunistic decision-making. *Journal Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8(2), pp. 135-156. doi: 10.14392/asaa.2015080201.
- Dworkis, K. (2013). *The interactive effects of incentive threshold and narcissism on managerial decision-making*. Doctoral dissertation, University of Southern California, Los Angeles, California. Recuperado em 02 abril, 2017, de <http://digitallibrary.usc.edu/cdm/ref/collection/p15799coll3/id/129532>.
- Ellis, H. (1898). Auto-erotism: a study of the spontaneous manifestation of the sexual impulse. In H. Ellis (1927). *Studies in the psychology of sex*. London: Project Gutenberg (Vol.1). Recuperado em 05 abril, 2018, de <http://www.gutenberg.org>.
- Farwell, L. & Wohlwend-Lloyd, R. (1998). Narcissistic processes: optimistic expectations, favorable self-evaluations, and selfenhancing attributions. *Journal of Personality*, 66(1), pp. 65-83. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.00003>.
- Fávero, L. P. L., Belfiore, P. P., Silva, F. L. & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Foster, J. D., Campbell, W. K. & Twenge, J. M. (2003). Individual differences in narcissism: inflated self-views across the lifespan and around the world. *Journal of Research in Personality*, 37(6), pp. 469-486. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00026-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00026-6).
- French, J. R. P. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.). *Studies of social power*. Ann Arbor, MI: University of Michigan, Institute for Social Research, pp. 150-167
- Freud, S. (1914). Introdução ao narcisismo. In S. Freud. *Obras completas*. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. v. 12.
- Furnham, A., Richards, S. C. & Paulhus, D. L. (2014). The dark triad of personality: a 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), pp. 199-216. <https://doi.org/10.1111/spc3.12018>.
- Guimarães, L. M. (2012). *Três estudos sobre o conceito de Narcisismo na obra de Freud: origem, metapsicologia e formas sociais*. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. doi: 10.11606/D.47.2012.tde-14022013-104450.
- Gujarati, D. N. & Porter, D. C. (2011). *Econometria básica*. (5ª ed.). Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, 32(2), pp. 334-343. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>.

- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), pp. 193-206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>.
- John, O. P. & Robins, R. (1994). Accuracy and bias in self-perception: individual differences in self-enhancement and the role of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(1), pp. 206-219. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.66.1.206>.
- Johnson, E. N., Kuhn, J. R., Jr., Apostolou, B. & Hassell, J. M. (2012, Fevereiro). Auditor perceptions of client narcissism as a fraud attitude risk factor. *Auditing: A Journal of Theory & Practice*, 32(1), pp. 203-219. <https://doi.org/10.2308/ajpt-50329>.
- Jones, D. N. (2013). What's mine is mine and what's yours is mine: the dark triad and gambling with your neighbor's money. *Journal of Research in Personality*, 47(5), pp. 563-571. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2013.04.005>.
- Jones, D. N. & Paulhus, D. L. (2011). The role of impulsivity in the dark triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 51(5), pp. 670-682. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.04.011>.
- Jones, D. N. & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the short dark triad (SD3): a brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21(1), pp. 28-41. <https://doi.org/10.1177%2F1073191113514105>.
- Kanaane, R. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 2010.
- Lima Filho, R. N. (2013). *Empreendendo sobre o empreender e pensando sobre o pensar: um estudo sobre características empreendedoras e metacognição*. Tese de doutorado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil. ISBN: 370.1523.
- Lima, G., Avelino, B. & Cunha, J. (2018). Narcisismo: estudantes de contabilidade estão usando seu narcisismo para melhorar o desempenho?. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 11(31), pp. 58-74. <https://doi.org/10.11606/rco.v11i31.137775>.
- Lubit, R. (2002). O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3), pp. 1-12. [doi.org/10.1590/S0034-75902002000300007](https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000300007).
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: an influence process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), pp. 1-9.
- Maccoby, M. (2004, Janeiro). Narcissistic leaders: the incredible pros, the inevitable cons. *The Harvard Business Review*, 78(1), pp. 68-78.
- Macenczak, L. A., Campbell, S., Henley, A. B. & Campbell, W. K. (2016). Direct and interactive effects of narcissism and power on overconfidence. *Personality and Individual Differences*, 91, pp. 113-122. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.11.053>.
- Magalhães, M. & Koller, S. H. (1994). Relação entre narcisismo, sexo e gênero. *Arquivos Brasileiro de Psicologia*, 46(3/4), pp. 77-93.
- Malvezzi, S. (2007). Interações psicologia e organizações: a visão da psicologia. In: Bastos, A. V. B.; Rocha, N. M. D. (Org.). *Psicologia: novas direções no diálogo com outros campos do saber*. São Paulo: Casa do Psicólogo, pp. 407-432.
- Maner, J. K. & Mead, N. L. (2010). The essential tension between leadership and power: when leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(3), p. 482. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0018559>.
- Matias, M. A. (2010). *Relação entre características empreendedoras e múltiplas inteligências: um estudo com contadores de Minas Gerais*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. doi: 10.11606/T.12.2010.tde-27082010-102333.

- McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (2003, January). Power is the great motivator. *Harvard Business Review Press*. Recuperado em 04 abril, 2018, de <https://hbr.org/2003/01/power-is-the-great-motivator>.
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. The Free Press, New York, 1961. Recuperado em 02 abril, 2016, de <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=10299666>.
- McClelland, D.C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*, 21(3), pp. 219-233. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1987.tb00479.x>.
- Miller, J. D. & Campbell, W. K. (2008). Comparing clinical and social-personality conceptualizations of narcissism. *Journal of personality*, 76(3), pp. 449-476. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00492.x>.
- Nadkarni, S. & Herrmann, P. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: the case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5), pp. 1.050-1.073. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533196>.
- Pasquali, L. (1996). Teoria da medida. In: Pasquali, Luiz (org). Teoria e métodos de medidas em ciência do comportamento. Brasília: Laboratório de Pesquisa em avaliação de medida/Instituto de Psicologia/Unep: Inep, p.22.
- Paulhus, D. L. & Williams, K. (2002). The dark triad of personality: narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), pp. 556-563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6).
- Papadakis, V. M. & Barwise, P. (2002, Março). How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making? *British Journal of Management*, 13(1), pp. 83-95. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00224>.
- Raskin, R. & Hall, C. S. (1979). A narcissistic personality inventory. *Psychological Reports*, 45, p. 590. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2466/pr0.1979.45.2.590>.
- Raskin, R. & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the narcissistic personality inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), pp. 890-902.
- Rosenthal, S. A. & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, pp. 617-633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>.
- Stein, M. (2013). When does narcissistic leadership become problematic?: Dick fuld at lehman brothers. *Journal of Management Inquiry*, 22(3), pp. 282-293. <https://doi.org/10.1177%2F1056492613478664>.
- Veroff, J. (1955). Development and validation of a projective measure of power motivation. Unpublished doctor's dissertation, University of Michigan.
- Watson, P. J., Jones, N. D. & Morris, R. J. (2004). Religious orientation and attitudes toward money: relationships with narcissism and the influence of gender. *Mental Health, Religion & Culture*, 7(4), pp. 277-288. <https://doi.org/10.1080/13674670310001606478>.
- Winter, D. G. (1992). Power motivation revisited. In C. P. Smith, J. W. Atkinson, D. C. McClelland, & J. Veroff (Eds.). *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 301-310). New York, NY, US: Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511527937.022>.

# Integrando a avaliação da confiança entre líderes e liderados com o Sistema de Controle Gerencial: proposta de questionário

## Resumo

**Objetivo:** Analisar de que maneira a confiança entre líderes e liderados se relaciona com o Sistema de Controle Gerencial (SCG), a fim de proporcionar o alcance dos objetivos organizacionais. Tem como objetivos específicos: identificar as formas de estabelecimento da confiança na relação entre líderes e liderados dentro das organizações; examinar a relação da confiança para execução do SCG; e elaborar um questionário a ser aplicado a líderes e liderados, visando futura análise quantitativa da relação entre confiança e componentes do SCG, facilitando o alcance dos objetivos organizacionais.

**Método:** Estudo de caso com realização de entrevistas semiestruturadas em duas empresas da cidade de Curitiba (PR) e análise do discurso dos dados coletados.

**Resultados:** Observou-se a ocorrência dos três tipos de confiança na relação entre líderes e liderados, principalmente pelo caráter de transparência do SCG e alcance das metas. Também foram verificadas as relações de confiança que podem aparecer na elaboração e transmissão de informações do SCG.

**Contribuições:** Este estudo inova ao propor os itens para construção de um questionário que possibilita a análise conjunta dos componentes do pacote do SCG e dos tipos de confiança, relacionando com os objetivos organizacionais. Busca ressaltar o papel da confiança como relevante para a eficácia do SCG.

**Palavras chave:** Confiança. Líderes e liderados. Objetivos organizacionais. Sistemas de Controle Gerencial.

**Patricia Villa Costa Vaz**

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9287-9160>

E-mail: [patricia.villa@ufpr.br](mailto:patricia.villa@ufpr.br)

**Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo**

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9081-781X>

E-mail: [marcia.bortolucci@ufms.br](mailto:marcia.bortolucci@ufms.br)

Editado em Português e Inglês. Versão original em Português.

Recebido em 21/1/2019. Pedido de Revisão em 6/3/2019. Resubmetido em 19/2/2019. Aceito em 26/2/2019 por Dr. Andson Braga de Aguiar (Editor associado) e por Dr. Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima (Editor). Publicado em 21/6/2019. Organização responsável pelo periódico: Abracicon.

## 1. Introdução

No ambiente contábil, confiança vem sendo definida como a adoção de uma crença por uma das partes em um relacionamento no qual o outro não vai agir contra os seus interesses, onde essa crença é realizada sem dúvida ou suspeita indevida e na ausência de informações detalhadas sobre as ações da outra parte (Tomkins, 2001). Entretanto, a confiança é difícil de ser adquirida e fácil de ser quebrada, pois uma vez que é significativamente afetada, dificilmente será readquirida pelas mesmas pessoas nas mesmas condições, fazendo com que os funcionários, eventualmente, optem por deixar a organização (Smith, 2005).

Assim, dentro das organizações, entende-se que a confiança entre líderes e liderados é “uma questão muito importante porque a maioria dos relacionamentos dentro de uma organização deve ser construída e alimentada ao longo do tempo” (Smith, 2005, p. 521, tradução nossa). Neste estudo, utiliza-se a denominação líder-liderado para analisar as relações de confiança existentes dentro da organização, em consonância com os estudos de Ferrante (2006), Hartman e Slapnicar (2009), Bruno (2013) e Vaz e Espejo (2017), que avaliam ligações entre superiores, ou seja, os líderes, e pessoas que atuam em cargos sob sua subordinação, a saber, os liderados.

Considerando as formas como a confiança se manifesta dentro do ambiente de informações geradas pela Contabilidade, o estudo dos sistemas de controle, e da maneira como sua configuração é apresentada aos usuários, se torna peça-chave para compreender relações entre membros da organização. Os sistemas de controle englobam procedimentos e sistemas formalizados que utilizam a informação para manter ou alterar padrões da atividade organizacional (Simons, 1987), e tais informações são divulgadas de uma forma socialmente responsável, cumprindo uma obrigação com as partes interessadas (Durden, 2008). Malmi e Brown (2008) indicam que sistemas, normas, práticas e valores que visam dirigir o comportamento dos funcionários são denominados controles gerenciais; se são sistemas completos, em oposição a uma regra simples, então devem ser classificados como Sistema de Controle Gerencial (SCG). Caso sejam apenas projetados para suportar a tomada de decisão em qualquer nível organizacional, deixando os sistemas sem monitoramento, devem ser denominados “sistemas de contabilidade gerencial”.

Isto posto, este estudo busca responder a seguinte questão: **De que maneira a confiança entre líderes e liderados se relaciona com o Sistema de Controle Gerencial, a fim de promover o alcance dos objetivos organizacionais?** Para responder a tal questionamento, pretende: identificar as formas de estabelecimento da confiança na relação entre líderes e liderados dentro das organizações; examinar a relação da confiança para execução do Sistema de Controle Gerencial; e elaborar um questionário a ser aplicado a líderes e liderados, visando futura análise quantitativa da relação entre confiança e componentes do SCG e facilitando o alcance dos objetivos organizacionais.

Este estudo justifica-se ao analisar que as questões relativas à confiança do profissional contábil se estendem à própria configuração do sistema, pois a confiança é uma característica essencial da prática, na medida em que o papel da informação e sua comunicação podem tanto construir quanto destruir a confiança entre pessoas envolvidas na organização (Baldvinsdottir, Hagberg, Johansson, Jonäll & Martons, 2011). Portanto, a justificativa de escolha da análise do constructo da confiança nas organizações encontra respaldo nessa característica da profissão e da informação gerada pelo sistema contábil, que está intrinsecamente ligada à sua eficácia.

Neste sentido, o Princípio Geral de Contabilidade Gerencial, intitulado “gerenciamento dos recursos e relações” (*stewardship*) constrói confiança e indica que os relacionamentos e recursos das entidades precisam ser gerenciados ativamente, a fim de que ativos financeiros e não financeiros, reputação e valor da organização sejam protegidos (AICPA, 2016). Isto é proporcionado pela confiança entre as partes, visto que é a “base de boas relações, seja entre colegas ou entre organizações e clientes, investidores, fornecedores e sociedade em geral” (AICPA, 2016, p. 11). Assim, os profissionais de Contabilidade Gerencial precisam agir com integridade, objetividade e questionar construtivamente decisões que não se alinham aos valores da empresa, inclusive incentivando seus colegas a agirem de forma semelhante (AICPA, 2016).

Como contribuição teórica, este estudo busca elaborar um questionário que possibilite análise conjunta dos componentes do pacote do SCG, conforme conceituação de Malmi e Brown (2008) e das vertentes da confiança, relacionando com os objetivos organizacionais, conforme relações propostas no modelo teórico de Vaz e Espejo (2017). Difere dos estudos realizados anteriormente, pois proporciona no mesmo modelo o exame da confiança tanto do líder para o liderado quanto a relação inversa, do liderado para o líder, além de incluir todos os componentes do pacote do SCG nesta mesma análise. Como contribuição prática, busca proporcionar uma discussão no âmbito interno das organizações, destacando o papel da confiança como relevante no alcance da eficácia dos componentes do SCG.

Este trabalho organiza-se da seguinte maneira: no item 2 é apresentada a fundamentação teórica trazendo conceitos e estudos anteriores referentes à SCG, à confiança e aos objetivos organizacionais. O item 3 traz a metodologia adotada neste estudo. Já o item 4 traz a análise e discussão de dados dos estudos de caso. O item 5 traz as Considerações Finais, seguida das Referências utilizadas e Apêndice elaborado.

## 2. A Confiança e o alcance dos Objetivos Organizacionais definidos pelo Sistema de Controle Gerencial

De acordo com Malmi e Brown (2008), o principal foco da teoria de Sistema de Controle Gerencial é projetar o sistema para produzir os fins desejados. Para Alves (2010, p. 07), o SCG minimiza as incertezas decorrentes das dificuldades e oportunidades enfrentadas pelas empresas, tais como “alterações na demanda de produtos e serviços, queda de produtividade, desalinhamento da força de trabalho em relação às diretrizes estratégicas, falta de integração”. Assim, o SCG assegura a realização dos objetivos organizacionais, reduzindo os impactos que não puderam ser previstos no planejamento da empresa.

A respeito dos objetivos organizacionais, Kilmann e Herden (1976) indicam que as organizações buscam, de maneira genérica, quatro objetivos organizacionais: eficiência interna (maximizar a eficiência do negócio com o maior volume de vendas possível ao menor custo); eficiência externa (maximizar a habilidade da firma em adquirir recursos de outras organizações e distribuir produtos e serviços aos clientes); eficácia interna (maximizar a motivação e o envolvimento dos empregados em suas tarefas); e eficácia externa (maximizar o nível de satisfação da sociedade – comunidade, fornecedores e consumidores – com a empresa).

Para Malmi e Brown (2008), a compreensão do SCG como um pacote pode facilitar o desenvolvimento de uma teoria mais robusta sobre projeção de controles, apoiando os objetivos da organização e impulsionando o desempenho organizacional. Na visão de Malmi e Brown (2008), os cinco elementos do pacote do SCG são: controles culturais (valores, crenças e normas sociais); planejamento (definem objetivos das áreas funcionais da organização, fornecendo os padrões a serem alcançados em relação à meta); controles cibernéticos (estabelecem padrões de desempenho ou metas a serem cumpridas); recompensa e compensação (motivam e aumentam o desempenho dos indivíduos); e controles administrativos (monitoram o comportamento e indicam a estrutura de governança).

Assim, enquanto estes cinco elementos do SCG realizam individualmente a função de controlar o comportamento dos funcionários, é importante que sejam entendidos como um pacote, pois as configurações e ligações entre os elementos precisam ser analisados conforme resultados e desempenho que produzem (Malmi & Brown, 2008). Para King e Clarkson (2015) e Bedford, Malmi e Sandelin (2016), existem diversas maneiras pelas quais as empresas podem combinar práticas de controle gerencial em determinado contexto estratégico, a fim de promover a eficácia do sistema.

Considerando também os elementos que poderiam favorecer a execução do SCG, observou-se a recorrência de estudos anteriores que buscavam a sua relação com a confiança dentro das organizações (Vaz & Espejo, 2017). No âmbito da Contabilidade, a confiança vem sendo definida como a crença de que a gestão realizará o que é do melhor interesse para a organização (Smith, 2005).

De acordo com Tomkins (2001), a confiança permite adotar esquemas que fornecem liberdade de escolha, sem tentar processar mais informações sobre o mundo do que se é capaz de fazer. Diante disso, as instituições podem promover a confiança nos relacionamentos, antecipando motivos positivos sem altos níveis de monitoramento (Rousseau, Sitin, Burt & Camerer, 1998). Contudo, controles institucionais também podem minar a confiança, especialmente quando os mecanismos legais cedem espaço à rigidez nas respostas e ao conflito, pois, em ambientes de trabalho mais fluidos, a confiança pode se mostrar importante para a capacidade dos trabalhadores de se auto-organizar (Rousseau *et al.*, 1998).

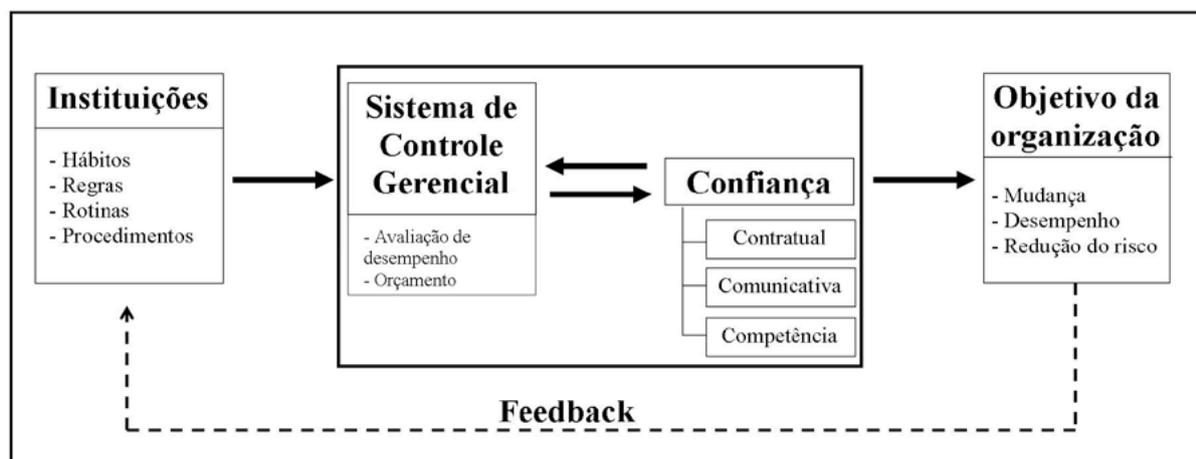
Esse impacto da confiança no ambiente de trabalho também é ressaltado por Reina e Reina (2007, p. 36, tradução nossa), que indicam que “sem confiança, os empregados têm pouco interesse em ser criativos, assumir riscos e colaborar”. Citam, ainda, que a confiança é base para uma liderança eficaz e para relações no local de trabalho, produzindo regeneração organizacional e renovação (Reina & Reina, 2007).

Conforme Reina e Reina (2007), a confiança pode se manifestar em três tipos: contratual (compreensão mútua entre pessoas, isto é, cada parte do relacionamento vai cumprir com o que diz que vai fazer); comunicativa (proporciona aos funcionários segurança para fazerem perguntas, falar honestamente sobre o que pensam, levantar questionamentos, dar e receber *feedback* e procurar ajuda para compreender o que não entendem); e de competência (identificada quando o líder busca contribuição do empregado, demonstrando confiança no indivíduo. Dessa forma, a confiança do empregado em sua própria competência é alimentada e, em troca, a confiança no líder é estendida).

Estudos anteriores sobre confiança e SCG analisam a relação entre as pessoas da organização. Para Johansson e Baldivinsdottir (2003), a avaliação de desempenho é dependente da confiança, como também são a produção e reprodução de rotinas de avaliação. De acordo com Ferrante (2006), as empresas necessitam promover estratégias para incentivar e apoiar os esforços dos funcionários, incluindo nesse rol a confiança entre líderes e liderados.

Por sua vez, Hartman e Slapnicar (2009) verificaram que a confiança do subordinado nos superiores depende da formalidade do processo de avaliação de desempenho e esta relação é mediada por percepções gerenciais de justiça e *feedback*. Já Bruno (2013) indicou que, quando líderes e liderados se sentem em condições ótimas de *flow* (encontro ótimo entre desafio e capacidades), a percepção de confiança mútua é alta.

Considerando estes conceitos e buscando avançar com relação à teoria existente, Vaz e Espejo (2017) realizaram pesquisa na qual utilizaram a metodologia da metassíntese, definida conforme determinados critérios e passos estipulados por Hoon (2014), cujo objetivo era a construção de teoria a partir de estudos de casos qualitativos primários realizados anteriormente sobre os temas confiança e “SCG”. O resultado obtido foi uma rede meta causal teórica indicada na Figura 1.



Fonte: Traduzido de Vaz & Espejo (2017, p. 168)

**Figura 1.** Rede meta causal

Conforme a Figura 1, Vaz e Espejo (2017) depreenderam dos artigos analisados na elaboração dos passos da metassíntese, quatro redes causais: instituições, Sistema de Controle Gerencial, confiança e objetivos organizacionais (Vaz & Espejo, 2017). As instituições representaram o âmbito de realização dos estudos examinados, ou seja, as organizações, especialmente sua caracterização como uma sucessão de hábitos, regras, rotinas e procedimentos (Vaz & Espejo, 2017). A respeito do SCG, os estudos analisaram aspectos como avaliação de desempenho e o orçamento, tanto com relação a controles formais quanto informais.

Sobre a confiança, os estudos ponderados discutiram vertentes contratual, comunicativa e de competência, de acordo, portanto, com a tipologia de Reina e Reina (2007). Contudo, nem todos os artigos abordaram os três tipos de confiança simultaneamente, mas foi possível identificar pelo menos um deles em cada pesquisa (Vaz & Espejo, 2017). Já sobre os objetivos organizacionais, os estudos analisam aspectos, como mudança no sistema vigente, foco no desempenho e redução do risco do negócio. Ao final da análise, o item de *feedback* se apresentou como a etapa após o alcance dos objetivos, na qual a gestão interioriza a confiança nas relações pessoais, passando a ser parte importante no alcance das metas e objetivos (Vaz & Espejo, 2017).

A presente pesquisa avança com relação ao estudo de Vaz e Espejo (2017) ao propor as primeiras etapas (qualitativas) para a construção de um questionário que relacione os constructos indicados na Figura 1. Portanto, após a indicação da literatura sobre a confiança e o SCG, o próximo item traz a metodologia adotada para o presente estudo, promovendo a elaboração do referido questionário.

### 3. Metodologia da Pesquisa

Este estudo é representado por abordagem qualitativa com relação ao problema, na qual, inicialmente, foram realizados dois estudos de caso como estratégia de pesquisa, que possibilitaram a análise das relações de confiança entre líderes e liderados e seu impacto no alcance dos objetivos organizacionais definidos conforme os componentes do pacote do SCG.

Os estudos de caso seguiram os moldes teóricos de Eisenhardt (1989), pois possibilita o reconhecimento de padrões de relacionamentos existentes dentro e entre os casos analisados. A escolha desta estratégia de investigação justifica-se pela sua característica de gerar *insights* sobre as possíveis dimensões dos constructos, que são difíceis de obter utilizando métodos puramente quantitativos (Eisenhardt, 1989).

Para tanto, utilizou-se como abordagem quanto às técnicas de coleta de dados entrevistas semiestruturadas. Ressalta-se que a primeira versão da entrevista foi submetida a um pré-teste, no mês de dezembro de 2015, com três profissionais de empresas de grande porte distintas, todas com sede na cidade de Curitiba (PR). Com a realização do pré-teste, a primeira versão foi corrigida, visando facilidade de compreensão por parte do respondente. Algumas questões também foram excluídas por serem consideradas repetitivas no pré-teste.

Após a validação do roteiro de entrevista semiestruturada, os estudos de caso foram realizados ao longo dos meses de janeiro e fevereiro de 2016 com líderes e liderados de duas empresas da cidade de Curitiba/PR. A empresa do Estudo de Caso I é uma companhia de telecomunicações, cuja filial visitada em Curitiba (PR) abrigava setores de suporte ao cliente e Recursos Humanos. Este estudo de caso teve um total de 210 minutos de gravação e a empresa disponibilizou um dia para a realização das entrevistas.

Já a empresa do Estudo de Caso II é uma instituição financeira com sede das operações em Curitiba (PR). Este estudo de caso totalizou 180 minutos de gravação e visitou-se a empresa em três ocasiões nos meses de janeiro e fevereiro de 2016, conforme disponibilidade de datas dos respondentes.

Antes da realização de cada entrevista, foi garantido o sigilo do nome da empresa, dos respondentes e de demais informações que os entrevistados porventura não se sentiriam à vontade de divulgar. As duas organizações visitadas se mostraram relevantes para o propósito do estudo devido à disponibilidade e à abertura dos respondentes, ou seja, a facilidade de acesso às informações nestas duas empresas proporcionou que os sujeitos pudessem expor suas ideias a respeito dos constructos analisados.

Apesar de as empresas analisadas possuírem ramos e portes distintos, ressalta-se que o objetivo da pesquisa não fora prejudicado, pois o foco do estudo não era a comparação de duas organizações de porte e ramos diversos, mas, sim, a possibilidade de demonstrar que o constructo da confiança pode ser analisado em qualquer tipo de empresa e configuração do pacote do SCG. Portanto, acredita-se que o número de entrevistados fora suficiente para se alcançarem os objetivos desta pesquisa.

Contudo, as limitações da pesquisa envolvem a possibilidade de viés pela escolha das empresas e dos entrevistados, e também pela quantidade de entrevistados que assumem funções de líderes e liderados em cada empresa analisada. Contudo, acredita-se que a comparação entre as falas dos entrevistados buscou reduzir essas limitações, além da possibilidade de ampliação desta pesquisa para outras empresas de diferentes ramos e portes.

Os dados coletados nas entrevistas dos dois estudos de caso foram ponderados à luz da análise de discurso, conforme Gaskell (2013). Para este autor, a análise das entrevistas em estudos qualitativos não é um processo puramente mecânico, pois depende de “intuições criativas” do pesquisador (Gaskell, 2013, p. 86). Entretanto, é vital que o pesquisador atenha suas interpretações ao material coletado nas próprias entrevistas, a fim de possibilitar que o *corpus* possa justificar suas conclusões, evitando explicações errôneas ou forçadas (Gaskell, 2013). Diante disso, Gill (2013) afirma que o pesquisador deve estar atento também aos silêncios, ou seja, àquilo que percebe que não fora dito pelo entrevistado.

Portanto, a escolha pela não utilização de *softwares* para análise dos dados coletados nas entrevistas se relaciona com essa busca pela habilidade e sensibilidade do pesquisador, pois “devido ao fato de que os pacotes de computadores possuem muitas possibilidades, eles contêm o perigo de que o pesquisador fique absorvido na tecnologia e perca a visão do texto” (Gaskell, 2013, p. 88). Nesta pesquisa, tal escolha pela análise do discurso se justifica pela própria característica comportamental do fenômeno da confiança nas organizações que, em um primeiro momento, necessita ser analisado em sua essência, fato possibilitado pela análise pessoal do pesquisador e suas impressões quando da realização das entrevistas.

Após a realização dos estudos de caso, foi elaborado um questionário embasado na teoria selecionada e nas respostas das entrevistas dos dois estudos de caso, com propósito de verificar as relações de confiança entre líderes e liderados e seu impacto no alcance dos objetivos organizacionais, definidos conforme os componentes do Pacote do SCG. O questionário foi submetido à validação no mês de outubro de 2016 por um comitê composto de cinco especialistas das áreas de Contabilidade e Administração.

Neste comitê, foram sugeridas algumas correções e substituição de termos que haviam suscitado dúvida e que poderiam dificultar a compreensão. A versão para avaliação quantitativa do questionário está disposta no Apêndice A, no qual estão indicados, também, a referência das questões, incluindo a fala dos respondentes dos estudos de caso que embasaram sua elaboração. Propõe-se que o questionário seja aplicado em uma escala Likert de 1 a 10, sendo 1 – discordo totalmente até 10 – concordo totalmente. As relações esperadas entre os constructos seguem o estudo de Vaz e Espejo (2017), indicado na Figura 1 deste artigo.

Ante a indicação dos procedimentos metodológicos da pesquisa, o próximo item contempla a análise e discussão dos dados coletados, e que possibilitaram a elaboração do questionário no Apêndice A.

#### 4. Análise e Discussão dos Dados

Nesta pesquisa, foram realizados dois estudos de caso em empresas distintas, cujo foco é a análise do fenômeno da confiança intraorganizacional em seu contexto na realidade das organizações. Esta análise, juntamente com a teoria selecionada e disposta no item 2 desta pesquisa, gerou informações que possibilitaram a elaboração do questionário no Apêndice A. Diante disso, nos subitens seguintes, são apresentadas a caracterização das empresas e de seus respondentes e a análise de discurso das entrevistas e falas dos participantes.

#### 4.1 Caracterização das empresas e dos respondentes

A empresa participante do Estudo de Caso I é do ramo de telecomunicações, e atua especialmente no provimento de serviços de telefonia fixa, TV por assinatura e *internet*. A Sede visitada em Curitiba (PR) abriga os setores de suporte ao cliente e Recursos Humanos (RH) referente aos funcionários vinculados a este atendimento. Quanto aos entrevistados, a empresa selecionou dois líderes (sujeitos A e B) e três liderados (sujeitos C, D e E) para participar da pesquisa:

- Sujeito A: gerente de operações do setor de suporte ao cliente; está no cargo há quatro anos e na empresa há 15 anos;
- Sujeito B: gerente de qualidade de atendimento ao cliente; está no cargo há um ano e na empresa há oito anos;
- Sujeito C: coordenador de comunicações; está no cargo há três anos e na empresa há dez anos;
- Sujeito D: coordenador de qualidade; está no cargo há um ano e na empresa há sete anos; e
- Sujeito E: supervisor da área de monitoria de qualidade; está no cargo há dois anos e na empresa há seis anos.

A respeito da empresa do Estudo de Caso II, o contato inicial foi realizado em janeiro de 2016, em uma das sedes comerciais da empresa. O pedido foi prontamente atendido e os respondentes se mostraram interessados com os resultados que a pesquisa poderia alcançar, inclusive beneficiando ações futuras e planejamentos da organização. Esta empresa é do ramo financeiro, focando suas atividades em crédito consignado, crédito imobiliário, crédito para médias empresas e seguros. Foram visitadas três sedes em Curitiba (PR): uma sede comercial, uma sede administrativa e a diretoria da instituição.

Quanto aos entrevistados, participaram do estudo três líderes (sujeitos F, H e I) e um liderado (sujeito G):

- Sujeito F: gerente comercial da regional de Curitiba; está no cargo há oito anos e na empresa há 11 anos;
- Sujeito G: consultor comercial; está no cargo e na empresa há quase um ano;
- Sujeito H: diretor comercial de relações com pessoa jurídica e fundador da empresa; e
- Sujeito I: gerente de produto e de *BackOffice*; está no cargo há três anos e na empresa há 16 anos.

No item a seguir, se encontram os dados obtidos nas entrevistas referentes ao pacote do SCG.

#### 4.2 A percepção dos respondentes sobre o Pacote do Sistema de Controle Gerencial

As questões da entrevista semiestruturada, a respeito do SCG e da relação de confiança percebida pelos entrevistados foram separadas em cinco blocos. Em cada um deles, questionou-se aos entrevistados sobre sua visão dos cinco elementos componentes do pacote de SCG de Malmi e Brown (2008).

A respeito dos **controles culturais**, primeiro elemento do pacote de Malmi e Brown (2008), os entrevistados do Estudo de Caso I afirmaram que valores, crenças e normas que a empresa compartilha com os funcionários estão disponíveis no código de ética. Este código é disseminado aos funcionários mediante treinamento assim que entram na organização. Segundo o sujeito D, os funcionários precisam assinar um termo dizendo que receberam e estão de acordo com este código. Tal código também traz as condutas e atitudes inaceitáveis, conforme indicado na fala do sujeito A.

Quanto à empresa do Estudo de Caso II, o sujeito F afirmou que a disponibilidade das informações sobre os valores, crenças e normas de sua empresa é constante, inclusive sendo divulgado no portal da *internet* para toda a comunidade acessar. Segundo ele, a informação está disponível em quadros dispostos em todos os ambientes de trabalho, visando à fixação por parte dos colaboradores, trazendo inclusive as condutas inaceitáveis.

A respeito do segundo elemento do pacote de SCG, o **planejamento**, percebeu-se certa divergência de percepção entre os entrevistados. De acordo com o sujeito A (Estudo de caso I), ele não tem acesso ao plano escrito de longo prazo da empresa, mas participa de reuniões sempre no início de cada ano, momento no qual são indicados os objetivos de cada área e aonde a empresa quer chegar. Afirmou, também, que são os gestores que participam destas reuniões. Entretanto, o sujeito B afirmou que existe um plano de ação de longo prazo escrito para a empresa, e que a participação de todos é estimulada.

A respeito do Estudo de Caso II, o sujeito I indicou que há um caráter de seletividade das informações, pois os planos de ação de longo prazo são escritos, mas não são formalizados a todos os colaboradores, “[...] porque às vezes tem muitas situações pontuais que são estratégicas pro banco, então se isso variar pro mercado, como o banco é uma empresa de capital aberto, isso pode acabar privilegiando alguns”.

Quanto ao terceiro elemento do pacote do SCG, os **controles cibernéticos**, os entrevistados foram convidados a refletir sobre orçamentos, controles financeiros e não financeiros da empresa. No Estudo de Caso I, apenas o sujeito C afirmou ter conhecimento sobre o processo de orçamento da sua área, os demais entrevistados afirmaram desconhecê-lo, já que há uma gerência na empresa específica para isso.

Na empresa do Estudo de Caso II, o sujeito F indicou que o processo de elaboração do orçamento na empresa é realizado “de baixo para cima”, ou seja, cada área fica responsável pela elaboração, repassado à diretoria para aprovação. Sobre os controles financeiros existentes para acompanhar o desempenho dos colaboradores, o sujeito F informou que a empresa trabalha com o sistema de metas, que são propostas e acompanhadas pela própria área, mediante aprovação da diretoria e observação da realidade do mercado. Indicou também que há um plano de desenvolvimento para cada equipe, elaborado conforme a necessidade e pelo nível imediatamente superior. Neste plano de desenvolvimento, há um acompanhamento oficial de cada funcionário, realizado trimestralmente e incluindo gestores e diretores, visando à avaliação do comportamento geral do colaborador e sua relação com as metas da empresa.

Sobre o quarto item do pacote de SCG, o sistema de **recompensas e compensação**, os entrevistados foram convidados a explicar sobre o processo de seleção e treinamento dos funcionários e sobre as políticas internas de remuneração da empresa. No Estudo de Caso I, o sujeito A indicou que as políticas de remuneração são periodicamente revisadas, a fim de evitar falhas e sentimentos de injustiça. Afirmou, também, que esta política de remuneração já é repassada aos funcionários no momento de sua candidatura a uma vaga na empresa, o que, segundo ele, evita mal-entendidos. Na visão do sujeito A, esta forma de transmissão é adequada, pois evita problemas e não houve reclamações após a efetivação desse processo. Porém, acredita que uma das falhas está no campo comunicacional, pois às vezes há alguma alteração na informação salarial sem o tempo hábil de informar para a empresa de consultoria que realiza as contratações; portanto, em algumas vezes, os valores informados podem estar incorretos.

Sobre o Estudo de Caso II, o sujeito F explicou que quando o funcionário é contratado passa de quatro a cinco dias conhecendo a empresa e suas áreas estratégicas, a fim de se ambientar e conhecer a organização como um todo. Após isso, passa por um período de adaptação à função, em que acompanha outros consultores por um mês aproximadamente. Depois, começa a trabalhar sem supervisão direta. Em sua visão, esta forma de treinamento é adequada, pois os resultados obtidos estão sendo positivos. Contudo, acredita que às vezes falta tempo para realizar reciclagens, um ponto que poderia ser aprimorado, em sua visão.

Com relação ao quinto item do pacote de SCG, os **controles administrativos**, os entrevistados foram questionados a respeito do organograma de atividades e das políticas e procedimentos de sua área. No Estudo de Caso I, o sujeito A afirmou que, ante a reestruturação da empresa, todos os novos organogramas formais já foram repassados, inclusive com funções e nomes de colaboradores. Porém, as atualizações do organograma não são constantes, ou seja, não ocorrem toda vez que há alteração de funcionários. Já a respeito das políticas e procedimentos, o sujeito A disse que são formalizadas e estão disponíveis a todos os funcionários, inclusive para consulta online na intranet da organização. Em sua visão, estas políticas já são transmitidas aos colaboradores quando do seu ingresso na empresa, e há treinamentos periódicos posteriores, que visam à atualização dos funcionários aos novos procedimentos adotados. Entretanto, em sua opinião, o sujeito A sente falta de um momento mais específico para o *feedback* das políticas e procedimentos.

Com relação ao Estudo de Caso II, o sujeito F afirmou que existem organogramas formais e fluxogramas escritos para cada função dentro da empresa, sendo altamente difundido no portal do colaborador. Há a indicação, inclusive, de qual o perfil adequado para se alcançar determinada posição, o que possibilita ao colaborador uma visão de futuro, vislumbrando em qual posição pode chegar, já que a empresa valoriza a promoção do talento interno para exercer novas funções.

No próximo subitem, é analisada a percepção de confiança entre líderes e liderados verificada nas entrevistas com os gestores e colaboradores das duas empresas.

#### 4.3 A relação de confiança entre líderes e liderados nas empresas

A relação de confiança entre líderes e liderados foi questionada aos participantes dos estudos de caso por meio de indagações que buscassem delimitar os três tipos de confiança na organização: contratual, comunicativa e de competência. A respeito da **confiança contratual**, quando interrogado se espera receber confiança do seu liderado nas ações do dia a dia, o sujeito A (Estudo de Caso I) afirmou que “confiança é mais no tempo que nós temos de convivência do que propriamente esperar algo dele. A confiança vai vir se ele acreditar no meu trabalho ou se ele confiar de que está sendo visto e ouvido”.

A respeito do Estudo de Caso II, o sujeito F acredita que a confiança ocorre em seu setor, principalmente porque busca um relacionamento de parceria com seus colaboradores. Na visão do sujeito F, o sistema de controle atual da empresa facilita a disseminação da confiança entre líderes e liderados, pois, com a formalização, há sempre um local onde o colaborador pode consultar as informações e sanar dúvidas. Já para o sujeito G, o mais importante é focar seu trabalho em ações que possam aumentar a confiança de seu gestor, pois almeja um crescimento na empresa.

A respeito da **confiança comunicativa**, no Estudo de Caso I, o sujeito A afirmou que alguns comportamentos do colaborador podem indicar que ele confia na gestão, principalmente com relação ao alcance de metas e aumento de produção. Além disso, acredita que a “liberdade em expor o que ele está sentindo” é exemplo de que existe a confiança.

A respeito do Estudo de Caso II, o sujeito F indicou que o principal comportamento do colaborador para demonstrar confiança é seu comprometimento com os resultados, e a abertura com o gestor para tratar sobre eventuais problemas. Já na visão do sujeito G, os principais comportamentos são o respeito mútuo, o foco no trabalho e o comprometimento de mostrar ao gestor que pode ser o braço direito que ele espera que seja. Para o sujeito H, a empresa busca disseminar o “comportamento de dono” em cada funcionário, ou seja, que busquem sempre a “economia, seja na busca de receita, seja na melhoria de processo”. Na opinião do sujeito I, esta visão faz com que os colaboradores sejam estimulados a pensar de forma diferente, ou seja, a construir os resultados em equipe, facilitando a evolução da empresa.

Já sobre a **confiança de competência**, no Estudo de Caso I, o sujeito A indicou que os colaboradores também podem contribuir para seu desenvolvimento pessoal, pois sem eles não haveria necessidade de existir seu cargo. Para o sujeito B, os colaboradores contribuem para seu desenvolvimento, porque as relações de trabalho são compostas de trocas, seja de experiência, de ideias, de criatividade ou de maneiras diferentes de se realizar um trabalho.

Já sobre o Estudo de Caso II, o sujeito F indicou que os colaboradores ajudam muito em seu desenvolvimento pessoal e que sempre busca realizar cursos de aperfeiçoamento para melhorar suas habilidades de gestão. O sujeito G também afirmou ser importante o papel do gestor em seu desenvolvimento pessoal, pois espera dele atitudes que não sejam de um “carrasco”.

No próximo subitem, é analisada a percepção dos respondentes sobre os objetivos organizacionais das duas empresas, conforme as informações que chegam até cada um.

#### 4.4 Os objetivos organizacionais percebidos nas empresas

Neste bloco de questões da entrevista semiestruturada, os participantes foram convidados a expor seu conhecimento e opinião sobre o processo de estruturação dos objetivos organizacionais das empresas, conforme estruturação de Kilmann e Herden (1976). Todos foram unânimes em afirmar que conhecem os objetivos de sua área de trabalho, bem como as metas que a organização pretende atingir a longo prazo. Contudo, quando questionados sobre quais seriam estes objetivos, alguns dos entrevistados não souberam enunciá-los.

No Estudo de Caso I, o sujeito A indicou que os objetivos especificam a questão de ética e respeito, não somente entre funcionários, mas também com relação a clientes e parceiros. Em sua fala, ressaltou que as informações sobre os objetivos organizacionais são repassadas em reuniões formais.

A respeito do Estudo de Caso II, conforme relatos dos sujeitos F e I, durante a mesma semana da realização das entrevistas, o presidente da empresa havia participado de uma reunião com todos os gestores e diretores para apresentar o plano estratégico do banco para daqui a cinco anos. Após essa reunião, ocorreria a comunicação e desdobramento para os demais colaboradores da empresa; isto significa que todos terão acesso aos planos da empresa para os próximos cinco anos. Na visão do sujeito F, este processo é bastante eficaz, pois é o presidente cedendo espaço e conversando com todos; para ele “essa proximidade gera bastante confiança e bastante inserção de conteúdo”.

No subitem a seguir, as falas dos entrevistados são analisadas e discutidas conforme a teoria, a fim de promover o entendimento das relações existentes entre os constructos analisados nesta pesquisa.

#### 4.5 As relações entre as características institucionais das organizações, o SCG, a confiança e os objetivos

Inicialmente, para a análise dos dados obtidos com as entrevistas, destacam-se as características institucionais das organizações, especialmente sua visão como uma união de hábitos, rotinas, regras e procedimentos (Burns & Scapens, 2000). Assim, fica claro na fala dos entrevistados o conceito de Johansson e Baldvinsdottir (2003), que afirmam que a instituição molda a ação dos indivíduos, especialmente na codificação dos princípios em regras e procedimentos, tornando-os participantes na reprodução dos princípios organizacionais. Isto é visto na fala do sujeito C quando questionado a respeito dos objetivos da empresa, ao afirmar que há um desdobramento das informações e que todos têm acesso aos dados que precisam saber. Percebeu-se, também, no relato do sujeito F, pois indicou que os procedimentos passaram a ser formalizados a fim de evitar que as informações sejam perdidas em eventuais trocas de funções ou saídas de funcionários da empresa.

Outro momento no qual fora observada a institucionalização das regras e procedimentos foi quando os entrevistados foram questionados a respeito da confiança comunicativa, principalmente na fala dos sujeitos B e D, ao indicarem que a transparência nas operações facilita a compreensão do que precisa ser feito, evitando mal-entendidos. De semelhante forma, a tendência das duas empresas em realizar reuniões periódicas para disseminar novas políticas e procedimentos é uma maneira de facilitar a institucionalização de novas práticas.

Além das reuniões, outra maneira que visa à facilitação da institucionalização dos procedimentos nas duas empresas é a disponibilização das informações de forma permanente em outros canais, como intranet e *e-mails* corporativos. Esta ocorrência foi relatada por todos os entrevistados dos dois estudos de caso.

Interessante ressaltar que esta forma de disseminação das informações, conforme relatado pelos sujeitos do Estudo de Caso II, proporcionou o quinto elemento indicado na metassíntese de Vaz e Espejo (2017), ou seja, o *feedback* (parte inferior da Figura 1), no qual, após o alcance dos objetivos a gestão tem a possibilidade de interiorizar a confiança nas relações pessoais, passando a ser parte importante no alcance das metas e objetivos. Isto ficou demonstrado na fala dos entrevistados, quando indicaram que a empresa possui a característica de proximidade com a alta gestão, sendo que em momentos oportunos o próprio presidente se reúne com todos os funcionários e busca disseminar o sentimento de confiança recíproca. A estrutura atual do SCG visa proporcionar momentos de contato do colaborador com a gestão, e vice-versa, a fim de construir um relacionamento recíproco e de crescimento.

Com a realização das entrevistas, foi possível identificar os cinco elementos do pacote do SCG e a relação da confiança com estes nos dois estudos de caso. A confiança contratual foi relacionada pelos entrevistados com a compreensão das informações dos controles culturais, clareza dos controles cibernéticos, o entendimento e acompanhamento das metas e avaliação dos funcionários dos sistemas de recompensas e compensação e a clareza de papéis dos controles administrativos.

Por sua vez, a confiança comunicativa está ligada ao compartilhamento de informações referentes aos controles culturais, planejamento, recompensas e compensação e controles administrativos. E a confiança de competência relaciona-se com o acompanhamento mensal do novo funcionário no controle cultural, o orçamento elaborado por área nos controles cibernéticos, o sistema de avaliação das recompensas e compensação e organogramas dos controles administrativos.

Adicionalmente, os entrevistados dos dois estudos de caso indicaram a importância da confiança entre líderes e liderados dentro das organizações, seja pela própria clareza do SCG que também permite espaço para sanar dúvidas (confiança contratual), pela transparência nas ações diárias e forte visão de cumprimento de metas e resultados (confiança comunicativa), ou pela disponibilidade do líder em buscar a contribuição do seu colaborador e pelo compartilhamento de opiniões para uma busca constante de melhoria de habilidades e desenvolvimento pessoal (confiança de competência).

Por fim, ao se analisarem as respostas dos entrevistados sobre os objetivos organizacionais das empresas, constata-se que sua definição não é muito clara para todos, apesar de reconhecerem os objetivos de sua área. Com relação ao Estudo de Caso II, esta informação passou a ser divulgada a todos os funcionários da empresa pessoalmente pelo presidente, ressalvadas as de caráter sensível e estratégico. Apesar de nenhum entrevistado enunciar quais são os objetivos da empresa, entende-se que essa proximidade com a alta direção faz com que o funcionário personalize seu local de trabalho, possivelmente uma forma para aumentar o comprometimento dos colaboradores e para reduzir a rotatividade.

Ademais, os resultados obtidos nos dois estudos de caso, somados à teoria identificada no item 2 desta pesquisa, possibilitaram a elaboração do questionário indicado no Apêndice A, que poderá ser aplicado a diversas amostras de líderes e liderados nas organizações.

## 5. Considerações finais

O presente estudo objetivou analisar de que maneira a confiança entre líderes e liderados relaciona-se com o Sistema de Controle Gerencial, a fim de proporcionar o alcance dos objetivos organizacionais. Para tanto identificou as formas de estabelecimento da confiança na relação entre líderes e liderados dentro das organizações, examinou a relação da confiança para a execução do Sistema de Controle Gerencial e finalizou com a elaboração de um questionário, que poderá ser aplicado a líderes e liderados de diversas organizações, visando a uma futura análise quantitativa da relação entre a confiança e os componentes do SCG e facilitando o alcance dos objetivos organizacionais.

Inicialmente, a metassíntese proposta por Vaz e Espejo (2017) indicou um modelo teórico de pesquisa que demonstrou o papel da confiança no âmbito do SCG, abordando seu relacionamento com os objetivos organizacionais, com o intuito de identificar sua atuação no alcance das metas estipuladas. Para se alcançarem os objetivos propostos nesta pesquisa, foram realizados dois estudos de caso em empresas de Curitiba (PR). A técnica de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada e os dados foram ponderados à luz da análise de discurso.

Como resultados, observou-se a ocorrência da confiança na relação direta entre líderes e liderados. Conforme relatos dos entrevistados, a confiança contratual é facilitada pela forma como o SCG está atualmente estruturado nas duas empresas, pois sempre há um espaço para consulta de informações e para sanar dúvidas. Sobre a confiança comunicativa, indica-se uma forte visão de cumprimento de metas e alcance de resultados como forma de demonstrá-la. E a confiança de competência foi percebida pelos entrevistados como compartilhamento de opiniões para uma busca constante de melhoria de habilidades e desenvolvimento pessoal.

Observou-se na fala dos entrevistados, também, as possíveis relações de confiança que podem aparecer na elaboração e transmissão de informações em cada elemento do pacote: confiança contratual (compreensão das informações dos controles culturais, planejamento, controles cibernéticos; acompanhamento das metas e avaliação dos funcionários do sistema de recompensas e compensação; clareza de papéis dos controles administrativos); confiança comunicativa (compartilhamento de informações dos cinco elementos do pacote do SCG); e confiança de competência (acompanhamento dos funcionários no controle cultural; sistema de avaliação e recompensas e organogramas dos controles administrativos).

Apesar da divergência de ramos de atuação das empresas, ressalta-se que o objetivo da pesquisa não fora prejudicado, pois o foco do estudo não era a comparação de duas organizações de porte e ramos distintos, porém, a possibilidade de demonstrar que o constructo da confiança pode ser analisado em qualquer tipo de empresa e em qualquer configuração do pacote do SCG. Portanto, acredita-se que o número de entrevistados fora suficiente para se alcançar os objetivos da pesquisa.

Como contribuição teórica, este estudo propôs elaborar um questionário que possibilita a análise conjunta dos componentes do pacote do SCG, conforme conceituação de Malmi e Brown (2008) e as vertentes da confiança, relacionando com os objetivos organizacionais, conforme modelo teórico proposto por Vaz e Espejo (2017). Seu diferencial é analisar tanto a confiança do líder para o liderado quanto a relação inversa - do liderado para o líder. Como contribuição prática, busca fomentar uma discussão no âmbito interno das organizações, demonstrando o papel da confiança como elemento importante para a eficácia dos componentes do pacote do SCG.

Como limitações ao estudo, indica-se que a seleção de duas empresas, ambos do ramo de serviços, poderia gerar viés na elaboração do questionário. A quantidade de líderes e liderados não homogênea entrevistada em cada organização também pode apresentar-se como uma limitação. Entretanto, acredita-se que a validação deste questionário elaborado em empresas de outros ramos e portes auxiliaria na avaliação e melhoria do instrumento para mensuração das relações propostas na pesquisa.

Isto posto, uma sugestão para estudos futuros é a comparação deste ambiente analisado nos estudos de caso com outras empresas de diversos ramos, a fim de verificar como a confiança se comporta nos demais contextos. Sugere-se, também, uma análise quantitativa do relacionamento entres os constructos por meio da aplicação do questionário disposto no Apêndice A, permitindo possível validação com amostragem maior. Estudos com triangulação de dados dentro da mesma organização também são possíveis, promovendo análises tanto qualitativas quanto quantitativas no mesmo contexto e fornecendo espaço para que os sujeitos sejam entrevistados e possam expressar sua opinião sobre o tema.

## Referências

- 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, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, pp. 112.
- Association of International Certified Professional Accountants. (2016). *Princípios Globais de Contabilidade Gerencial*. Trad.: Luiz Roberval Vieira Goes. Recuperado em 30 novembro, 2017, de: [https://disciplinas.usp.br/pluginfile.php/3749813/mod\\_resource/content/1/Princ %C3%ADpios%20de%20Contabilidade%20GerencialCustos.pdf](https://disciplinas.usp.br/pluginfile.php/3749813/mod_resource/content/1/Princ%C3%ADpios%20de%20Contabilidade%20GerencialCustos.pdf).
- Baldvinsdottir, G., Hagberg, A., Johansson, I., Jonäll, K. & Marton, J. (2011). Accounting research and trust: a literature review. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(4), pp. 382-424. doi: <https://doi.org/10.1108/11766091111189891>.
- Bedford, D. S., Malmi, T. & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: an empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, 51, pp. 12-28. doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.04.00>
- Bruno, M. L. (2013). *Confiança nas relações entre líderes e liderados*. Tese de Doutorado em Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, pp. 197.
- Burns, J. & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), pp. 03-25. doi: <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0119>.
- Durden, C. (2008). Towards a socially responsible management control system. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(5), pp. 671-694. doi: <https://doi.org/10.1108/09513570810872969>.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theory from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550. doi: <https://doi.org/10.2307/258557>.
- Ferrante, C. J. (2006). Innovative sharing: shared accounting information as a facilitator of trust and performance. *Journal of Engineering and technology management*, 23(1/2), pp. 54-63. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.02.005>.
- Gaskell, G. (2013). Entrevistas individuais e grupais. In: Bauer, M. W., & Gaskell, G. (orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 11ª ed. Trad.: Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes. Cap. 3, pp. 64-89.
- Gill, R. (2013). Análise de discurso. In: Bauer, M. W., & Gaskell, G. (orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 11ª ed. Trad.: Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes. Cap. 10, pp. 244-270.
- Hartmann, F. & Slapnicar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organizations and Society*, 34 (6/7), pp. 722-737. doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.11.004>.
- Hoon, C. (2014). Meta-synthesis of qualitative case studies: an approach to the building. *Organizational Research Methods*, 16(4), pp. 522-556. doi: <https://doi.org/10.1177/1094428113484969>.
- Johansson, I. L. & Baldvinsdottir, G. (2003). Accounting for trust: some empirical evidence. *Management Accounting Research*, 14(3), pp. 219-234. doi: [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(03\)00045-3](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00045-3).
- Kilmann, R. H. & Herden, R. P. (1976). Towards a systemic methodology for evaluating the impact of interventions on organizational effectiveness. *The Academy of Management Review*, 1(3), pp. 87-98. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1976.4400864>.

- King, R. & Clarkson, P. (2015). Management control system design, ownership, and performance in professional service organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 45, pp. 24-39. doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.06.002>.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package – opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), pp. 287-300. doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>.
- Reina, D. L. & Reina, M. L. (2007). Building Sustainable Trust. *Od Practitioner*, 39(1), pp. 36-41.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998) Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), pp. 393-404. doi: <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), pp. 357-374. doi: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90024-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90024-9).
- Smith, G. (2005). How to achieve organizational trust within an accounting department. *Managerial Auditing Journal*, 20(5), pp. 520-523. doi: <https://doi.org/10.1108/02686900510598867>.
- Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), pp. 161-191. doi: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00018-0).
- Vaz, P. V. C. & Espejo, M. M. dos S. B. (2017). Trust and management control system: a study on meta-synthetic interactions. *REAd (Porto Alegre)*, 23(1), pp. 156-178. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.07316.62764>.

#### Apêndice A – Questionário elaborado sobre Confiança, SCG e objetivos organizacionais

	Questionário – sugestão: escala Likert de 1 a 10 (1 - discordo totalmente; 10 - concordo totalmente)	Referências
Parte A	Considerando os objetivos organizacionais como sendo o fim desejado que a organização pretende atingir e que orientam o seu comportamento em relação ao futuro e ao ambiente, responda:	
Bloco 1 – Objetivos Organizacionais	Conheço amplamente os objetivos da minha área de trabalho.	
	Tenho conhecimento do processo e de quem são os responsáveis pela elaboração dos objetivos da minha área.	Durden (2008); Alves (2010)
	Posso afirmar que os objetivos da minha área de trabalho estão ligados à maximização da eficiência do negócio com o maior volume de vendas possível ao menor custo.	
	Posso afirmar que os objetivos da minha área de trabalho estão ligados à maximização da habilidade da firma em adquirir recursos de outras organizações e distribuir produtos e serviços aos clientes.	Kilmann e Herden (1976); Estudo de caso I - sujeitos B e E
	Posso afirmar que os objetivos da minha área de trabalho estão ligados à maximização da motivação e ao envolvimento dos empregados em suas tarefas.	
	Posso afirmar que os objetivos da minha área de trabalho estão ligados à maximização do nível de satisfação da sociedade – comunidade, fornecedores e consumidores – com a empresa.	
	Considero que a elaboração dos objetivos de minha área de trabalho é transparente.	Estudo de caso I - sujeitos C e D
	Considero que os canais para transmissão dos objetivos de minha área de trabalho são adequados.	Estudo de caso II - sujeitos F e I
	Tenho abertura para sugerir a meus superiores mudanças nos objetivos de minha área.	Estudo de caso II - sujeito F
	A empresa busca envolver os funcionários e saber suas ideias.	Reina e Reina (2007)
Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e acompanhamento dos objetivos.	Estudo de caso I - sujeito A	

<b>Parte B (Questões sobre o pacote do Sistema de Controle Gerencial)</b>		
Considerando os valores, crenças e normas da empresa, responda:		
<b>Bloco 2 – SCG – Controles Culturais</b>	Tenho conhecimento dos valores, normas e crenças que a empresa compartilha com seus gerentes e funcionários.	
	Os valores pessoais dos funcionários influenciam os valores que a própria empresa dissemina.	
	Há uma declaração por escrito da visão e missão da empresa.	
	Há um código de conduta escrito para todos os funcionários.	Malmi e Brown (2008);
	O código de conduta também define as ações inaceitáveis.	King e Clarkson (2015);
	A empresa incentiva a participação dos funcionários em atividades sociais.	Bedford, Malmi e Sandelin (2016)
	O processo de treinamento de novos funcionários se estende a acompanhar a adaptação deste novo membro algum tempo após sua contratação.	
	O processo de seleção de funcionários leva em conta a capacidade de adaptação do novo membro.	
	Acredito que os valores, crenças e normas da empresa acabam tendo reflexo na vida pessoal dos funcionários.	
	Considero que a divulgação dos valores, crenças e normas é transparente.	Estudo de caso II - sujeitos F e G
	Considero que os canais para transmissão dos valores, crenças e normas são adequados.	Durden (2008); Alves (2010)
	Acredito que recebo feedbacks construtivos.	Reina e Reina (2007)
	Tenho abertura para sugerir a meus superiores mudanças nos valores, crenças e normas da empresa.	Estudo de caso II - sujeito H
O processo de seleção e treinamento dos funcionários leva em conta as habilidades de cada um.	Reina e Reina (2007)	
A empresa incentiva que os funcionários desenvolvam novas habilidades.	Reina e Reina (2007)	
Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e divulgação dos valores, crenças e normas da empresa.	Estudo de caso I - sujeitos A e B	
Considerando o planejamento da empresa, responda:		
<b>Bloco 3 – SCG – planejamento</b>	Tenho conhecimento da existência de um plano escrito de ação de longo prazo da empresa.	
	Tenho conhecimento da existência de um plano escrito de ação de curto prazo da minha área de trabalho.	Malmi e Brown (2008); Alves (2010); King e Clarkson (2015)
	Tenho conhecimento de como são estabelecidos os limites de atuação da organização (atividades, mercados, riscos).	
	Considero que a divulgação dos planos de curto e longo prazo é transparente.	Durden (2008); Alves (2010)
	Considero que os canais de transmissão desses planos são adequados.	Estudo de caso I - sujeitos A e B
	Sou encorajado a compartilhar informações.	Reina e Reina (2007)
	Em minha empresa, assuntos sensíveis são tratados de forma confidencial.	
	Tenho abertura para sugerir a meus superiores mudanças nos planos de curto e longo prazo da empresa.	Estudo de caso I - sujeito C
	Considero que os planos de curto e longo prazo estabelecem fronteiras adequadas de atuação.	Reina e Reina (2007)
Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e divulgação dos planos de curto e longo prazo da empresa.	Estudo de caso I - sujeito I	
Considerando o orçamento e os controles financeiros da empresa, responda:		

<b>Bloco 4 – SCG – Controles Cibernéticos</b>	Tenho conhecimento amplo sobre o processo de elaboração do orçamento de minha área.	
	Em minha área existem métricas para o caso de não cumprimento das metas orçamentárias.	Malmi e Brown (2008); King e Clarkson (2015); Bedford, Malmi e Sandelin (2016)
	Em minha área existem controles financeiros para estabelecer padrões de desempenho dos funcionários.	
	Em minha área existem controles não financeiros para estabelecer padrões de desempenho dos funcionários.	
	Considero que a divulgação do orçamento e dos indicadores de desempenho é transparente.	Estudo de caso II - sujeito F
	Considero que os canais de transmissão do orçamento e dos indicadores de desempenho são adequados.	
	Sou encorajado a admitir meus erros.	Reina e Reina (2007)
	Tenho abertura para sugerir a meus superiores mudanças nos indicadores de desempenho.	Estudo de caso II - sujeito F
	Tenho abertura para sugerir a meus superiores mudanças no orçamento da minha área.	
	Considero que o orçamento é adequado.	Reina e Reina (2007)
Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e divulgação dos indicadores de desempenho e do orçamento.	Durden (2008); Alves (2010)	
Considerando o sistema de recompensa e compensação da empresa, responda:		
<b>Bloco 5 – SCG – Recompensas e Compensação</b>	Tenho conhecimento sobre o processo e quem são os responsáveis pelo monitoramento e recompensação do desempenho dos funcionários.	Malmi e Brown (2008); Alves (2010); King e Clarkson (2015)
	Considero que a divulgação do processo de monitoramento e recompensação dos funcionários é transparente.	Durden (2008); Alves (2010); Bedford, Malmi e Sandelin (2016)
	Considero que os canais de transmissão do processo de monitoramento e recompensação dos funcionários são adequados.	Estudo de caso II - sujeitos F e H
	Tenho abertura para sugerir à meus superiores mudanças no processo de monitoramento e recompensação dos funcionários.	Estudo de caso I - sujeito A
	Considero que os planos de recompensa são consistentes.	
	Considero que os planos de compensação são consistentes.	Reina e Reina (2007)
	Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e divulgação do processo de monitoramento e recompensação dos funcionários.	Estudo de caso I - sujeitos A e B
Considerando os procedimentos internos da empresa, responda:		
<b>Bloco 6 – SCG – Controles Administrativos</b>	Em minha empresa, há um organograma formal com a descrição de atividades, cargos e funções.	Malmi e Brown (2008); Alves (2010); King e Clarkson (2015)
	Em minha empresa, as linhas de autoridade são seguidas à risca.	
	Em minha empresa, há políticas e procedimentos formalizados que descrevem o que deve ser feito na organização.	
	Considero que a divulgação do organograma e das políticas e procedimentos é transparente.	Estudo de caso I - sujeitos B e C
	Considero que os canais de transmissão do organograma e das políticas e procedimentos são adequados.	Durden (2008); Alves (2010)
	Sou encorajado a falar a verdade.	
	Sou encorajado a incentivar boas ações.	Reina e Reina (2007)
	Considero que a delegação das tarefas é apropriada aos cargos.	Reina e Reina (2007)
	Tenho abertura para sugerir a meus superiores mudanças nas políticas e procedimentos da empresa.	Estudo de caso II - sujeito I
	A empresa incentiva que os funcionários tenham liberdade para tomar suas próprias decisões.	Reina e Reina (2007)
Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e divulgação das políticas e procedimentos da empresa.	Estudo de caso I - sujeito A	

Parte C		
<b>Agora, considere sua relação com seus colaboradores:</b>		
<b>Para Gestores:</b>		
Bloco 7 – Confiança Líderes e Liderados	Espero que minhas atitudes diárias façam com que meu colaborador confie em mim.	Bruno (2013); Estudo de caso I - sujeito A; Estudo de caso II - sujeito F
	A divulgação das informações do Sistema de Controle Gerencial da empresa (políticas e procedimentos, valores, planejamento) auxilia na construção da confiança entre eu e meu colaborador.	Johansson e Baldivinsdottir (2003); Estudo de caso I - sujeitos A e C
	Acredito que a transparência das informações é fator chave para demonstrar que confio em meu colaborador.	Bruno (2013); Estudo de caso I - sujeitos A e D
	Acredito que o comprometimento com resultados é fator chave para demonstrar que meu colaborador confia em mim.	Estudo de caso I - sujeito C; Estudo de caso II - sujeitos F e H
	Acredito que um bom relacionamento interpessoal é importante para demonstrar que confio em meu colaborador.	Bruno (2013); Estudo de caso I - sujeito E
	Acredito que os meus colaboradores podem contribuir muito para meu desenvolvimento profissional.	Johansson e Baldivinsdottir (2003); Estudo de caso II - sujeito F
	Procuo buscar sempre um momento para troca de experiências profissionais entre eu e meus colaboradores.	Estudo de caso I - sujeitos A, B, C e D
<b>Parte C</b>		
<b>Agora, considere sua relação com seus gestores:</b>		
<b>Para Colaboradores:</b>		
Bloco 7 – Confiança Liderados e Líderes	Espero que minhas atitudes diárias façam com que meu superior confie em mim.	Bruno (2013); Estudo de caso II – sujeitos F e G
	A divulgação das informações do Sistema de Controle Gerencial da empresa (políticas e procedimentos, valores, planejamento) auxilia na construção da confiança entre eu e meu superior.	Johansson e Baldivinsdottir (2003); Estudo de caso I - sujeito E
	Acredito que a transparência das informações é fator chave para demonstrar que meu superior confia em mim.	Bruno (2013); Estudo de caso I - sujeitos A e D
	Acredito que o comprometimento com resultados é fator chave para demonstrar que confio em meu superior.	Estudo de caso I - sujeito; Estudo de caso II - sujeitos F e H
	Acredito que um bom relacionamento interpessoal é importante para demonstrar que meu superior confia em mim.	Bruno (2013); Estudo de caso I - sujeito E
	Acredito que o meu superior pode contribuir muito para meu desenvolvimento profissional.	Johansson e Baldivinsdottir (2003); Estudo de caso II - sujeito G
	Meu superior sempre busca um momento para trocar experiências profissionais comigo.	Estudo de caso I - sujeitos A, B, C e D
<b>Parte D</b>		
<b>Para finalizar...</b>		
Bloco 8 – Identificação do Respondente	Qual seu gênero?	
	Qual sua faixa de idade?	
	Qual seu grau de escolaridade?	
	Qual sua área funcional dentro da empresa?	
	Qual o ramo da sua empresa?	
	Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?	
	Há quanto tempo está nesse cargo?	

# Habilidade gerencial e perdas do Valor Recuperável do *Goodwill*: análise em companhias abertas listadas na B3

## Resumo

**Objetivo:** O estudo analisa a influência da habilidade gerencial na existência e na magnitude das perdas do valor recuperável do *goodwill* em companhias abertas listadas na B3.

**Método:** Pesquisa descritiva, documental e quantitativa, com dados coletados no banco de dados econômica, relatórios da administração e notas explicativas. A amostra foi composta de 148 observações, sendo analisadas as informações do período de 2012 a 2016.

**Resultados:** Do total de companhias que possuíam *goodwill*, 10,81% contabilizaram perdas, sendo que o setor de “petróleo, gás e biocombustíveis” possuía o maior número de companhias com perdas contabilizadas. Quanto à magnitude das perdas, verificou-se que o setor de “materiais básicos” apresentou o maior valor médio, seguido dos setores “tecnologia da informação” e “petróleo, gás e biocombustíveis”. Os gestores das empresas do setor de “consumo não cíclico” apresentaram maiores indicadores de habilidade gerencial, seguidos pelos gestores das empresas dos setores de “saúde” e “consumo cíclico”. Constatou-se também que os gestores mais habilidosos podem evitar e reduzir perdas do *goodwill*.

**Contribuições:** O teste de Recuperabilidade é um assunto relevante quando se abordam questões relacionadas a qualidade das informações nas demonstrações financeiras e um procedimento de interesse dos *stakeholders*, visto que impacta a geração de fluxos de caixa futuros. Portanto, a pesquisa torna-se relevante ao fornecer novas evidências de fatores que podem interferir no reconhecimento e na magnitude de perdas no cenário brasileiro.

**Palavras-chave:** Habilidade gerencial; Perdas do valor recuperável do *goodwill*; Companhias abertas.

### Geovanne Dias De Moura

Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-0900-5249>

E-mail: [geomoura@terra.com.br](mailto:geomoura@terra.com.br)

### Denise Rose Bracht Fank

Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-3484-6840>

E-mail: [denisefank@unochapeco.edu.br](mailto:denisefank@unochapeco.edu.br)

### Sady Mazzioni

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-8976-6699>

E-mail: [sady@unochapeco.edu.br](mailto:sady@unochapeco.edu.br)

### Rodrigo Angonese

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0854-9925>

E-mail: [rangonese@upf.br](mailto:rangonese@upf.br)

### Givanildo Silva

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-9328-1563>

E-mail: [givanildo.silva@unochapeco.edu.br](mailto:givanildo.silva@unochapeco.edu.br)

## 1. Introdução

Em resposta à globalização do comércio internacional, um número crescente de países, entre eles o Brasil, passaram a adotar as Normas Internacionais de Relatório Financeiro (*Internacional Financial Reporting Standards* - IFRS) do Conselho de Normas Internacionais de Contabilidade (*International Accounting Standards Board* - Iasb) (Martins & Paulo, 2010). No Brasil, dentre as diversas mudanças ocorridas na contabilidade, destaca-se a redução ao valor recuperável de ativos, ou, teste de *Impairment*, que é tratada pelo Pronunciamento Técnico CPC 01 (R1, 2010) do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC).

O reconhecimento da perda de recuperabilidade de um ativo representa um dano econômico, ou seja, uma diminuição dos benefícios econômicos futuros que são esperados com a utilização ou com a venda deste ativo (CPC 01, R1, 2010). Nesse sentido, o objetivo das empresas e dos gestores é reduzir ou evitar possíveis perdas do valor recuperável, haja vista que uma perda indica declínio de desempenho do ativo que, conseqüentemente, resultará em declínio de desempenho da empresa de um modo geral (Li, Shroff, Venkataraman & Zhang, 2011; Sun, 2016). Assim, o CPC 01 (R1, 2010) estabelece os procedimentos que a entidade deve aplicar para assegurar que seus ativos estejam registrados contabilmente por valor que não exceda os valores de recuperação.

Entre os ativos das empresas, o *goodwill*, em razão da complexidade, tem atraído a atenção de acadêmicos e profissionais em relação às perdas do seu valor recuperável (Wen & Moehrl, 2016). O *goodwill* no contexto contábil representa valores pagos em excesso, ou seja, trata-se de um valor incremental pago por uma empresa, na aquisição de outra. Esse valor incremental é pago visando à obtenção de retornos anormais dos investimentos no futuro (Kabir & Rahman, 2016).

Ao longo dos anos, a economia global desenvolveu diversas inovações tecnológicas e avanços no conhecimento, e o *goodwill* está diretamente relacionado com estas questões, pois, contempla investimentos intangíveis como recursos humanos, novas tecnologias, pesquisa e desenvolvimento e publicidade (Kabir & Rahman, 2016; Wen & Moehrl, 2016). No momento de uma aquisição, esses ativos são de difícil identificação e, por isso, são denominados *goodwill*. Podem ser reconhecidos pela contabilidade apenas quando adquiridos por meio de uma combinação de negócios, quando então, o custo será mensurado com segurança, conforme determina o CPC 04 (2008).

Por ser um assunto relevante, diversos pesquisadores têm procurado identificar fatores que podem influenciar para a existência, ou não, de perdas, bem como no montante das perdas do valor recuperável de *goodwill*. Tais fatores são divididos por diversos autores, tais como Avallone e Quagli (2015), Majid (2015), Kabir e Rahman (2016) e Vogt, Pletsch, Morás e Klann (2016), em indicadores de desempenho econômico da empresa e fatores de incentivo gerencial.

Os principais indicadores de desempenho econômico da empresa que podem influenciar o reconhecimento das perdas são: crescimento das vendas (Duh, Lee & Lin, 2009; Majid, 2015; Kabir & Rahman, 2016; Vogt, Pletsch, Morás & Klann, 2016); variação no fluxo de caixa operacional (Majid, 2015; Kabir & Rahman, 2016; Vogt *et al.*, 2016); desempenho da empresa (Avallone & Quagli, 2015; Majid, 2015; Kabir & Rahman, 2016; Vogt *et al.*, 2016); valor de mercado (Zhang & Zhang, 2007; Kabir & Rahman, 2016; Vogt *et al.*, 2016).

Os principais fatores de incentivo gerencial que podem influenciar o reconhecimento das perdas são: endividamento da empresa (Kabir & Rahman, 2016; Avallone & Quagli, 2015; Majid, 2015; Vogt *et al.*, 2016); tamanho da empresa (Avallone & Quagli, 2015; Kabir & Rahman, 2016); atuação e o tempo de mandato do CEO (Avallone & Quagli, 2015; Majid, 2015; Kabir & Rahman, 2016; Vogt *et al.*, 2016).

Outro fator que também pode influenciar é a habilidade gerencial. De acordo com autores, como Demerjian, Lev, Lewis e Mcvay (2013), Chen, Podolski e Veeraraghavan (2015), Jiraporn, Leelalai e Tong (2016), Demerjian, Lewis-Western e McVay (2017) e Huang e Sun (2017), a habilidade gerencial está diretamente relacionada com a capacidade que um gestor possui para transformar os recursos corporativos em receitas.

Nesse caso, gestores mais habilidosos podem antecipar oportunidades de negócios, tomar melhores decisões e gerenciar melhor as empresas e seus ativos para maximizar os benefícios dos acionistas no comparativo com gestores menos capazes. Sendo assim, os gestores mais habilidosos podem reduzir ou até mesmo evitar perdas (Demerjian, Lev & Mcvay, 2012; Sun, 2016). No entanto, trata-se de uma questão que ainda carece de investigação no Brasil.

Diante do exposto foi elaborada a seguinte questão problema: **qual a influência da habilidade gerencial na existência e na magnitude das perdas do valor recuperável do *goodwill* em companhias abertas listadas na B3?** Assim, o objetivo geral do estudo é verificar a influência da habilidade gerencial na existência e na magnitude das perdas do valor recuperável do *goodwill* em companhias abertas listadas na B3.

Para atingir o objetivo, realizou-se pesquisa descritiva, documental e quantitativa, com dados coletados no banco de dados econômica, relatórios da administração e notas explicativas. A amostra foi composta de 148 observações, sendo analisadas as informações do período de 2012 a 2016. Os resultados evidenciaram que, do total de companhias que possuíam *goodwill*, 10,81% contabilizaram perdas, sendo que o setor de “petróleo, gás e biocombustíveis” possuía o maior número de companhias com perdas contabilizadas. Quanto à magnitude das perdas, verificou-se que o setor de “materiais básicos” apresentou o maior valor médio, seguido dos setores “tecnologia da informação” e “petróleo, gás e biocombustíveis”. Os gestores das empresas do setor de “consumo não cíclico” apresentaram maiores indicadores de habilidade gerencial, seguidos pelos gestores das empresas dos setores de “saúde” e “consumo cíclico”. Constatou-se também que os gestores mais habilidosos podem evitar e reduzir perdas do *goodwill*.

O estudo justifica-se por analisar um fator que pode influenciar nas perdas, mas que ainda não foi investigado no cenário brasileiro, a habilidade gerencial. Outra justificativa para a realização desta pesquisa está relacionada ao fato de o teste de Recuperabilidade ser uma prática contábil ainda considerada recente no país; justifica-se também pelo número de estudos que investigaram a influência de fatores diversos nas perdas do valor recuperável, que de modo geral, ainda são reduzidos no cenário brasileiro (Amaro, Bachmann, Fonseca & Espejo, 2015; Santos, Dani & Klann, 2015; Wrubel, Marassi & Klann, 2015; Vogt *et al.*, 2016). Portanto, o estudo contribuirá para a literatura fornecendo mais evidências sobre os fatores determinantes da redução do valor recuperável de ativos.

## 2. Referencial Teórico

A revisão da literatura permite o embasamento teórico da pesquisa. Para tanto, são abordados os fatores determinantes das perdas do valor recuperável do *goodwill*, classificados em indicadores econômicos e fatores de incentivo gerencial. Após, trata-se da influência da habilidade gerencial nas perdas do valor recuperável do *goodwill*.

### 2.1 Indicadores de desempenho econômico que impactam na redução do valor recuperável do *Goodwill*

Os indicadores de desempenho econômico referem-se a fatores que poderão afetar o desempenho implícito de todos os ativos de uma empresa, abrangendo também o *goodwill*. Na literatura, os principais indicadores de desempenho investigados são o crescimento das vendas (Duh *et al.*, 2009; Riedl, 2004; Kabir & Rahman, 2016; Vogt *et al.*, 2016; Majid, 2015); variação do fluxo de caixa operacional (Riedl, 2004; Majid, 2015; Kabir & Rahman, 2016; Vogt *et al.*, 2016); o ROA (Riedl, 2004 ; Avallone & Quagli, 2015; Majid, 2015; Kabir & Rahman, 2016; Vogt *et al.*, 2016); e o *market-to-book* (Zhang & Zhang, 2007; Kabir & Rahman, 2016; Vogt *et al.*, 2016).

De modo geral, as vendas, o fluxo de caixa operacional e o ROA são considerados indicadores de desempenho. Sendo assim, redução nas vendas, no fluxo de caixa operacional e no ROA indicam mudanças negativas no desempenho da empresa como um todo e podem representar problemas financeiros. Por isso, estas situações normalmente estão associadas também a maiores perdas do valor recuperável do *goodwill* (AbuGhazaleh, Al-Hares & Roberts, 2011; Majid, 2015; Kabir & Rahman, 2016).

De modo mais específico, um crescimento das vendas indica aumento do desempenho operacional, que resultará de forma direta em uma maior projeção de benefícios futuros dos ativos, haja vista que, quanto maior a variação das receitas, maior será também a projeção de fluxos de caixa futuros, resultando em um maior valor de uso dos ativos. Então, a probabilidade de reconhecimento de perdas por *impairment* será menor, pois o valor de uso do *goodwill* tenderá a ser superior ao seu valor contábil (Vogt *et al.*, 2016).

O fluxo de caixa operacional capta atributos de desempenho relacionados ao dinheiro, ou seja, à capacidade dos ativos de gerarem caixa. Assim, espera-se que os fluxos de caixa sejam um indicador econômico chave, que contribuem para determinar o valor das perdas por redução ao valor recuperável do *goodwill*, uma vez que as estimativas do valor em uso são altamente dependentes das projeções de fluxo de caixa. Logo, uma geração de fluxo de caixa menor do que a esperada aumentará a probabilidade de existirem perdas do *goodwill* (AbuGhazaleh *et al.*, 2011; Kabir & Rahman, 2016). Na inversão de valores, em que haveria fluxos de caixa maiores, o valor em uso dos ativos também seria maior e, dessa forma, diminuiria o reconhecimento de tais perdas.

Reportando-se ao desempenho contábil, por meio do ROA, pesquisadores como AbuGhazaleh *et al.* (2011), Avallone e Quagli (2015), Kabir e Rahman (2016) e Sun (2016) destacam que um menor ROA, ou seja, uma menor rentabilidade dos ativos está positivamente relacionada com as perdas do valor recuperável do *goodwill*. Consequentemente, uma maior rentabilidade dos ativos, ou seja, um melhor desempenho significará menor perda de valor recuperável de *goodwill*.

Em relação ao *market-to-book*, Chen e Zhao (2004) mencionam que é um determinante importante da estrutura de capital, pois representa a diferença entre o valor de mercado do ativo e o valor contábil. Assim, trata-se de um fator econômico importante, pois um *market-to-book* maior representa rendas econômicas que são reconhecidas pelo mercado. Entretanto, quanto mais próximo o Patrimônio Líquido estiver do valor de mercado da empresa, mais provável é que seus ativos podem estar superavaliados ou não serem mais totalmente recuperáveis. Nesse sentido, um índice maior de *market-to-book* pode indicar que as perdas do *goodwill* serão mais expressivas (Zhang & Zhang, 2007; Kabir & Rahman, 2016).

AbuGhazaleh *et al.* (2011) tratam o *market-to-book* como uma medida que considera toda a empresa como uma unidade geradora de caixa. Logo, as empresas que apresentam maior indicador tendem a reportar mais perdas por redução ao valor recuperável do *goodwill*. Stein (1996) menciona que as empresas e investidores cometem equívocos na formação das expectativas, pois as ações podem apresentar valores excessivos ou subestimados em alguns momentos.

À medida que estes erros de avaliação são corrigidos, de acordo com Stein (1996), os retornos das ações se tornarão parcialmente mais previsíveis. O autor menciona como exemplo o estoque: quando está sobrevalorizado tende a ter uma baixa relação com o *market-to-book* e, com o tempo, essa sobrevalorização terá impacto no preço das ações, de modo que essa baixa relação com o *market-to-book* trará retornos futuros baixos.

## 2.2 Fatores de incentivo gerencial que impactam na redução do valor recuperável do *Goodwill*

Os principais fatores de incentivo gerencial que podem influenciar nas perdas são: endividamento da empresa (Avallone & Quagli, 2015; Majid, 2015; Kabir & Rahman, 2016; Vogt *et al.*, 2016); tamanho da empresa (Avallone & Quagli, 2015; Kabir & Rahman, 2016); o tempo de mandato e a atuação do CEO (Avallone & Quagli, 2015; Majid, 2015; Kabir & Rahman, 2016; Vogt *et al.*, 2016).

Em relação ao endividamento, as empresas que apresentam níveis de endividamento mais elevado têm propensão a escolhas contábeis que maximizem seus resultados e, por isso, tendem a subestimar as perdas por *impairment* de *goodwill*, principalmente se o endividamento estiver atrelado a cláusulas restritivas, os chamados *covenants* contratuais (Zang, 2008; AbuGhazaleh *et al.*, 2011; Avallone & Quagli, 2015). A lógica é que empresas que estão próximas de violar seus acordos de dívida serão menos propensas a reportarem perdas do valor recuperável do *goodwill* (Majid, 2015).

Os dados sobre os *covenants* de dívida das empresas, conforme Majid (2015), são de difícil acesso, ou, na maioria das vezes, não estão disponíveis publicamente. Assim, a alavancagem torna-se uma *proxy* para a proximidade das violações de acordos de dívida. Por isso, segundo o autor, espera-se que um maior nível de endividamento corresponda a uma menor magnitude de perdas do *goodwill*. Nesse sentido, Riedl (2004) também relata que quanto maior a alavancagem, maior a probabilidade de os gestores buscarem o gerenciamento de resultados, visando aumento do resultado, o que levaria a uma associação significativamente negativa entre a alavancagem e a perda do valor recuperável do *goodwill*.

No que se refere ao tamanho da empresa, Zang (2008) menciona que os gestores de empresas maiores geralmente realizam mais negócios de fusões e aquisições, levando-as a terem maiores saldos de *goodwill*. Consequentemente, existirá a probabilidade de apresentarem maiores valores de perdas do *goodwill*. Kabir e Rahman (2016) chamam a atenção para o fato de que na literatura sobre gerenciamento de resultados os gestores de grandes empresas tendem a escolher as políticas contábeis que diminuem o resultado no ano atual. Então, segundo os autores, esse fato é mais um indicativo de que deverá haver uma associação positiva entre tamanho da empresa e perdas do *goodwill*.

Em relação ao mandato do CEO, Jordan e Clark (2015) mencionam que também poderá interferir no reconhecimento das perdas de *goodwill*, pois, segundo eles, um CEO que fez a aquisição do ativo que deu origem ao *goodwill* terá menor propensão de registrar uma perda de *impairment* do que o seu sucessor. Outro fator relacionado ao mandato do CEO é que eles recebem incentivos para descarregarem despesas no ano da mudança de diretoria executiva, visto que o baixo resultado poderia ser atribuído à gestão anterior e as bases históricas para comparação futura seriam reduzidas. Ademais, o alívio de tais despesas no futuro amentaria a oportunidade de mostrar resultados superiores em períodos seguintes. Assim sendo, **é possível que haja** uma associação positiva entre CEOs no primeiro ano de atuação e perdas do *goodwill* (AbuGhazaleh *et al.*, 2011).

Por outro lado, um CEO que esteja no seu último ano de mandato pode inflar o lucro reportado para aumentar o valor das opções de ações da empresa e também o seu valor pessoal no mercado de trabalho gerencial. Então, espera-se uma associação negativa entre CEOs no último ano de atuação e perdas do *goodwill* (AbuGhazaleh *et al.*, 2011). Nessa linha, Ramana e Watts (2012) concluíram no seu estudo que a reputação de executivos, bem como o seu comportamento e recompensas associadas a resultados financeiros influenciam o reconhecimento das perdas por *impairment* do *goodwill*.

Outro fator que pode influenciar as perdas do valor recuperável é a habilidade gerencial, já investigada no âmbito internacional por Sun (2016), mas, que se trata de uma questão que ainda carece ser investigada no Brasil.

### 2.3 Influência da habilidade gerencial nas perdas do valor recuperável do *Goodwill*

Na literatura, diversos autores pesquisaram a influência da habilidade gerencial em diversas áreas, tais como Hayes e Schaefer (1999), que relacionaram com o valor da empresa; Demerjian *et al.* (2012) com a geração de receitas; Demerjian *et al.* (2013) examinaram a relação entre capacidade gerencial e qualidade dos resultados; Francis, Sun e Wu (2013) relacionaram com a evasão fiscal; Chen, Podolski e Veerarghavan (2015), com à inovação; Krishnan e Wang (2015), com a capacidade de transformar os recursos corporativos em receitas, Koester, Shevlin e Wangerin (2016) relacionaram com evasão fiscal; Jiraporn, Leelalai e Tong (2016) observaram o efeito da capacidade gerencial sobre a política de dividendos; Demerjian, Lewis-Western e McVay (2017), com suavização de resultados; e Huang e Sun (2017) com o gerenciamento de resultados.

De modo geral, em conjunto, os diversos estudos descritos indicam que os gestores com maiores habilidades gerenciam melhor suas empresas. Nesse sentido, se o reconhecimento da perda do *goodwill* é visto como uma notícia negativa que sinaliza redução do desempenho (Hirschey & Richardson, 2002; Majid, 2015; Sun, 2016), é possível que gestores mais habilidosos consigam prevenir ou reduzir as perdas por redução ao valor recuperável do *goodwill*, por meio de uma gestão mais eficiente, no comparativo com gestores menos capazes (Sun, 2016).

Em relação à influência da habilidade gerencial nas perdas no valor recuperável do *goodwill*, apenas Sun (2016) investigou tal influência. Este autor baseou-se na medida de habilidade gerencial desenvolvida por Demerjian *et al.* (2012), que captava a capacidade que um gestor possuía para transformar os recursos corporativos disponíveis em receitas. Os resultados revelaram que gestores mais habilidosos eram mais capazes de prevenir e reduzir as perdas por *impairment* do *goodwill* em comparação aos gestores menos capazes.

A lógica é que para os gestores serem bem-sucedidos em suas atividades precisam ter vários tipos de habilidades, como habilidade de gerenciamento estratégico, habilidade para gerir riscos operacionais, gestão de processos e, também, habilidade de liderança. Garrioso, Norren e Brewer (2013), por exemplo, destacam que os gestores bem-sucedidos compreendem que as ações que estabelecem as variáveis que tentam controlar e as decisões que tomam são todas influenciadas pelas estratégias das empresas em que atuam. A estratégia, por sua vez, é um “plano de jogo”, que permite que uma empresa atraia clientes, diferenciando-se de seus concorrentes. Bertrand e Schoar (2003) destacam que os gestores possuem diferentes estilos de gestão e níveis de conhecimento que impactam uma ampla gama de decisões corporativas.

Assim, foram elaboradas as duas hipóteses da pesquisa:

- **H<sub>1</sub>**: A habilidade gerencial está negativamente relacionada com a existência de perdas do valor recuperável do *goodwill*.
- **H<sub>2</sub>**: A habilidade gerencial está negativamente relacionada com a magnitude das perdas do valor recuperável do *goodwill*.

Os resultados esperados dos testes das hipóteses H<sub>1</sub> e H<sub>2</sub>, a partir da revisão da literatura, é de que gestores mais habilidosos consigam prevenir e reduzir as perdas do valor recuperável do *goodwill*.

### 3. Procedimentos Metodológicos

Para atingir o objetivo do estudo, realizou-se pesquisa descritiva, documental e quantitativa. Para definir a amostra, inicialmente, em razão das peculiaridades do setor, em cada ano, foram excluídas as companhias abertas brasileiras que exerciam atividades financeiras. Também foram excluídas as companhias que não possuíam informações necessárias para o cálculo da variável de habilidade gerencial e para o cálculo das variáveis de controle utilizadas na pesquisa. Então, de modo geral, para definição da amostra, foram identificadas todas as companhias abertas brasileiras que possuíam *goodwill* e dados disponíveis para todas as variáveis da pesquisa.

Após estes procedimentos, a amostra foi composta de 148 observações no período de 2012 a 2016. É importante esclarecer que 2010 foi um primeiro passo de aprendizagem para as empresas brasileiras na assimilação de um sistema contábil novo, fundado em tradições culturais e institucionais (*common law*) diferentes das raízes da Contabilidade brasileira (*code law*). Então, para reduzir vieses nesta pesquisa, optou-se por excluir os dois primeiros anos de adoção plena das normas internacionais da análise. Assim, a investigação se concentrou no período de 2012 a 2016. Acredita-se que este corte temporal é capaz de contribuir para a literatura e com menor viés decorrente das novas normas no Brasil.

Inicialmente, foram identificadas no banco de dados Economática as companhias que possuíam *goodwill* no período de 2012 a 2016. Após, foram analisadas, individualmente, as notas explicativas e relatórios da administração de cada uma dessas companhias para identificar a existência de perdas de *goodwill*, bem como o valor das perdas.

No tocante à existência de perdas do valor recuperável de *goodwill*, criou-se uma variável categórica denominada de *Dummy\_PerdasGoodwill*, que recebeu valor “1” nos casos em que a companhia possuía perdas do *goodwill*, e valor “0” caso contrário. A adoção desse critério é similar à adotada em outros estudos anteriores como Avallone e Quagli (2015), Majid (2015), Kabir e Rahman (2016), Sun (2016) e Vogt *et al.* (2016).

Quanto à magnitude das perdas do valor recuperável do *goodwill* (*Vlr\_PerdasGoodwill*), em cada empresa, foi dividido o valor da perda do valor recuperável do *goodwill* pelo ativo total. A adoção desse critério também é similar à adotada em estudos anteriores como Amaro *et al.* (2015), Avallone e Quagli (2015), Majid (2015), Kabir e Rahman (2016) e Sun (2016).

Em seguida, foi analisada a habilidade gerencial dos gestores. Para isso, adotou-se uma medida desenvolvida por Demerjian *et al.* (2012) e utilizada no estudo similar de Sun (2016). Essa medida é baseada na eficiência dos gestores no uso dos recursos das empresas para gerar receita, e o cálculo é realizado em duas etapas.

Na primeira, estima-se a eficiência total das empresas, por setor e ano, com auxílio da análise envoltória de dados (DEA). Demerjian *et al.* (2012) descrevem que a eficiência total da empresa pode ser atribuída tanto às características específicas do gestor quanto às características específicas da própria empresa. Por isso, em primeiro lugar, calcula-se a eficiência total da empresa, para, em seguida, no segundo passo, identificar a eficiência dos gestores.

O cálculo da eficiência total da empresa consiste em relacionar os *inputs* (recursos disponíveis) com o *output* (receitas geradas). Os *inputs* considerados como recursos são: custo dos bens vendidos; despesas com vendas, gerais e administrativas; ativos imobilizados; arrendamento operacional; despesas com pesquisa e desenvolvimento; *goodwill*; outros ativos intangíveis. O *output* é “vendas líquidas”.

O objetivo é identificar quais empresas conseguem melhor combinação dos *inputs* com o *output*, por isso realizou-se a análise envoltória de dados no *software* estatístico *DEA-Solver*. O modelo DEA, que foi adotado neste estudo, é chamado de modelo BCC (Banker, Charnes & Cooper, 1984), também conhecido como *Variable Returns to Scale* (VRS), utiliza uma formulação que permite a projeção de cada DMU ineficiente sobre a superfície de fronteira (envoltória) determinada pelas DMU's eficientes de tamanho compatível.

O Quadro 1 faz a formação das Unidades de Análise, ou *Decision Making Units* (DMU), apresentando os *inputs* e *output* da pesquisa.

Eficiência total	Input 1	Input 2	Input 3	Input 4	Input 5	Input 6	Input 7	Output 1
	CBV	DVGA	AIM	AO	DPV	GW;	AI	VL

CBV: Custo dos bens vendidos; DVAG: Despesas com vendas, gerais e administrativas; AIM: Ativos imobilizados; AO: Arrendamento operacional; DPV: Despesas com pesquisa e desenvolvimento; GW: Goodwill; AI: Ativos intangíveis; VL: Vendas líquidas.

Fonte: elaboração própria.

#### Quadro 1. Definição das unidades de análise ou conceito de eficiência

Os dados referentes às variáveis do Quadro 1 foram coletados no banco de dados Economática, exceto no caso das despesas com pesquisa e desenvolvimento, que foram coletadas também nas notas explicativas e relatórios da administração, tendo em vista que a maioria das companhias não apresentava esta conta específica em suas demonstrações.

De acordo com Demerjian *et al.* (2012), a pontuação de eficiência total gerada pelo DEA pode ser atribuída tanto às características específicas da empresa quanto ao fator de habilidade dos gestores. Então, para isolar a habilidade gerencial, é preciso regredir o indicador de eficiência total (dependente) contra variáveis específicas da empresa (independentes) que podem ajudar ou dificultar a habilidade dos gestores, com o objetivo de obter um termo de erro na regressão, que será o indicador de habilidade gerencial.

As seis variáveis específicas da empresa, conforme Demerjian *et al.* (2012), referem-se ao tamanho da empresa (log do ativo total), participação de mercado (índice de Herfindahl-Hirschman (HHI), que mensura o *market share* com base no ativo total), caixa disponível (caixa e equivalentes de caixa), idade da empresa (anos desde a fundação), complexidade operacional (número de subsidiárias) e operações no exterior (receitas de exportação).

Neste estudo, após realizar a regressão, seguindo Demerjian *et al.* (2012), foram utilizados os resíduos da regressão como *proxy* para habilidade gerencial. Os dados destas variáveis foram coletados no banco de dados Economática, Formulários de Referência e Relatórios da Administração.

Após, foram coletados os dados das variáveis de controle, cujas métricas, fonte de dados e autores de base estão expostos no Quadro 2.

Indicadores de Desempenho Econômico da Empresa			
Variável	Métrica	Fonte de dados 2012 a 2016	Autores de base
Crescimento das vendas (CrescVend)	Percentual de crescimento médio das vendas dos 3 últimos anos	Banco de dados Economática	Majid (2015); Kabir e Rahman (2016); Vogt <i>et al.</i> (2016).
Variação do fluxo de caixa operacional (VarFCO)	$(FCOt - FCOt-1)/AT$ FCO = Fluxo de Caixa Operacional AT = Ativo Total	Banco de dados Economática	Riedl, (2004); Majid (2015); Kabir e Rahman (2016); Vogt <i>et al.</i> (2016).
Rentabilidade dos ativos (ROA)	Lucro líquido Ativo total	Banco de dados Economática	Verriest e Gaeremynck (2009); Avallone e Quagli (2015); Vogt <i>et al.</i> (2016); Sun (2016).
Market-to-book (MTB)	Valor de mercado Patrimônio líquido	Banco de dados Economática	Zhang e Zhang, (2007); Kabir e Rahman (2016); Vogt <i>et al.</i> (2016).
Fatores de Incentivo Gerencial			
Endividamento (Endivid)	$(\text{Passivo circulante} + \text{Passivo não circulante}) / \text{Ativo total}$	Banco de dados Economática	Verriest e Gaeremynck (2009); Avallone e Quagli (2015); Majid (2015); Kabir e Rahman (2016); Sun (2016).
Tamanho (LogAT)	Logaritmo natural do valor contábil dos ativos totais da empresa	Banco de dados Economática	Verriest e Gaeremynck (2009); Avallone e Quagli (2015); Kabir e Rahman (2016); Sun (2016).
Primeiro ano de mandato do CEO (CEOPrimeiroAno)	Primeiro ano de mandato do CEO Variável categórica: Sim = 1 Não = 0	Formulário de Referência: Seção 12.5/6 – Composição e experiência prof. da adm. e do CF;	Majid (2015); Avallone e Quagli (2015); Kabir e Rahman (2016); Vogt <i>et al.</i> (2016).
Último ano de Mandato do CEO (CEOUltimoAno)	Último ano de mandato do CEO Variável categórica: Sim = 1 Não = 0	Formulário de Referência: Seção 12.5/6 – Composição e experiência prof. da adm. e do CF;	Majid (2015); Avallone e Quagli (2015); Kabir e Rahman (2016); Vogt <i>et al.</i> (2016).
Montante do Goodwill			
Valor do goodwill (ValorGoodwill)	Valor do goodwill Ativo total	Banco de dados Economática	Avallone e Quagli (2015); Vogt <i>et al.</i> (2016).

Fonte: elaboração própria.

## Quadro 2. Variáveis de controle da pesquisa

Observa-se no Quadro 2 que as variáveis de controle utilizadas foram os indicadores de desempenho econômico, os fatores de incentivo gerencial, cujas relações com as perdas do valor recuperável do *goodwill* já foram abordadas na seção da revisão da literatura e, também, o montante do *goodwill*.

Quanto ao montante do *goodwill*, AbuGhazaleh *et al.* (2011) descrevem que empresas que apresentem maiores valores de *goodwill* na composição de seus ativos podem reportar mais perdas por redução ao valor recuperável, porque os valores relativos do *goodwill* exposto aos testes de *impairment* são maiores. Avallone e Quali (2015) também mencionam que as empresas que apresentam valores maiores de *goodwill* apresentam maior probabilidade de terem valores mais elevados de perdas, bem como maior probabilidade de reconhecer perdas.

Para verificar a influência da habilidade gerencial na “existência” de perdas do valor recuperável do *goodwill*, foi realizada uma análise de regressão logística. A regressão logística não pressupõe normalidade dos resíduos e homogeneidade de variâncias (Hair Jr. *et al.* 2005). No entanto, foram observados os demais pressupostos descritos por Hair, Anderson, Tatham e Black (2005) de multicolinearidade, por meio do fator de inflação de variância – VIF e Tolerance; homocedasticidade, por meio do teste de Pesarán-Pesarán; e ausência de autocorrelação serial, por meio do teste de Durbin-Watson.

Nesse caso, a variável existência de perdas (Dummy\_PerdasGoodwill) foi classificada como dependente. A variável habilidade gerencial (Habil\_Gerencial), assim como as variáveis de controle, foram classificadas como independentes, conforme Equação 1:

(Equação 1)

$$\ln \left[ \frac{PROB(Dummy\_PerdasGoodwill)}{1 - PROB(Dummy\_PerdasGoodwill)} \right] = \alpha_0 + \beta_1 Habil\_Gerencial_{it} + \beta_2 CrescVend_{it} + \beta_3 VarFCO_{it} + \beta_4 ROA_{it} + \beta_5 MTB_{it} + \beta_6 Endivid_{it} + \beta_7 Tamanho_{it} + \beta_8 CEOPrimeiroAno_{it} + \beta_9 CEOUltimoAno_{it} + \beta_{10} ValorGoodwill_{it} + \varepsilon_{it}$$

Em que:

i representa a empresa, variando de 1 até N, t representa o ano, variando de 1 até T;

Dummy\_PerdasGoodwill = Existência de perdas do valor recuperável do *goodwill*;

Habil\_Gerencial = Habilidade gerencial;

CrescVend = Crescimento das vendas;

VarFCO = Variação do fluxo de caixa operacional;

ROA = Rentabilidade dos ativos;

MTB = Market-to-book;

Endivid = Nível de endividamento da companhia;

LogAT = Tamanho da companhia;

CEOPrimeiroAno = Primeiro ano de mandato do CEO;

CEOUltimoAno = Último ano de Mandato do CEO;

ValorGoodwill = Valor do *goodwill*.

Para verificar a influência da habilidade gerencial na “magnitude” das perdas do valor recuperável do *goodwill*, foi realizada a análise de regressão múltipla com dados em painel. Foram observados os pressupostos de normalidade, por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov; multicolinearidade, por meio do Fator de Inflação de Variância (VIF) e Tolerance; homocedasticidade, por meio do teste de Pesarán-Pesarán; e ausência de autocorrelação serial, por meio do teste de Durbin-Watson.

A variável magnitude das perdas do valor recuperável do *goodwill* (Vlr\_PerdasGoodwill), foi classificada como dependente. A variável habilidade gerencial (Habil\_Gerencial), assim como as variáveis de controle, foram classificadas como independentes, conforme Equação 2:

(Equação 2)

$$Vlr\_PerdasGoodwill_{it} = \beta_0 + \beta_1 Habil\_Gerencial_{it} + \beta_2 CrescVend_{it} + \beta_3 VarFCO_{it} + \beta_4 ROA_{it} + \beta_5 MTB_{it} + \beta_6 Endivid_{it} + \beta_7 Tamanho_{it} + \beta_8 CEOPrimeiroAno_{it} + \beta_9 CEOUltimoAno_{it} + \beta_{10} ValorGoodwill_{it} + \varepsilon_{it}$$

Em que:

i representa a empresa, variando de 1 até N, t representa o ano, variando de 1 até T;

Vlr\_PerdasGoodwill = Magnitude das perdas do valor recuperável do *goodwill*;

Habil\_Gerencial = Habilidade gerencial;  
 CrescVend = Crescimento das vendas;  
 VarFCO = Variação do fluxo de caixa operacional;  
 ROA = Rentabilidade dos ativos;  
 MTB = Market-to-book;  
 Endivid = Nível de endividamento da companhia;  
 LogAT = Tamanho da companhia;  
 CEOPrimeiroAno = Primeiro ano de mandato do CEO;  
 CEOUltimoAno = Último ano de Mandato do CEO;  
 ValorGoodwill = Valor do *goodwill*.

## 4. Descrição e Análise dos Dados

### 4.1 Perdas do valor recuperável de *Goodwill*

A Tabela 1 evidencia a quantidade e o percentual de empresas que contabilizaram perdas de *goodwill* no período de 2012 a 2016. De forma complementar, para enriquecer a análise, também serão apresentadas as quantidades e percentuais de empresas que contabilizaram perdas do valor recuperável de outros ativos.

Tabela 1

**Quantidade e percentual de empresas que contabilizaram perdas do valor recuperável do *goodwill* e de outros ativos no período de 2012 a 2016**

Setores econômicos da B3	Empresas que possuíam <i>goodwill</i> no período de 2012 a 2016	Empresas que contabilizaram perdas do valor recuperável do <i>goodwill</i>		Empresas que contabilizaram perdas do valor recuperável de outros ativos	
		N.º	%	N.º	%
Bens Industriais	37	1	2,70	1	2,70
Consumo cíclico	29	5	17,24	10	34,48
Consumo não cíclico	15	0	0,00	1	6,67
Materiais básicos	26	4	15,38	5	19,23
Petróleo gás e biocomb.	7	4	57,14	0	0,00
Saúde	12	1	8,33	5	41,67
Tecnologia da inform.	12	1	8,33	2	16,67
Telecomunicações	7	0	0,00	0	0,00
Utilidade pública	3	0	0,00	0	0,00
<b>Totais</b>	<b>148</b>	<b>16</b>	<b>10,81</b>	<b>24</b>	<b>16,22</b>

Fonte: dados da pesquisa.

É possível verificar na Tabela 1 que 148 companhias possuíam *goodwill* no período de 2012 a 2016. Dentre as empresas que possuíam *goodwill*, destacam-se as do setor econômico de “bens industriais”, perfazendo um total de 37 empresas (25% do total). Em seguida, com 29 empresas (19,59%), aparece o setor de “consumo cíclico”, seguido do setor “materiais básicos” em que 26 empresas (17,57%) possuíam *goodwill*. Observa-se ainda que a maioria das empresas que possuíam *goodwill* se encontram nesses 3 setores econômicos, que juntos totalizaram 62,16% do total. Negativamente destacaram-se os setores de “utilidade pública”, “telecomunicações” e de “petróleo, gás e biocombustíveis”, que somados totalizaram apenas 11,49% do total de empresas que possuíam *goodwill*.

No que tange ao número de empresas que contabilizaram perdas do valor recuperável do *goodwill*, é possível observar na Tabela 1 que do total de 148 empresas da amostra, apenas 16 contabilizaram perdas, ou seja, somente 10,81% do total. Este percentual se assemelha ao resultado de Vogt *et al.* (2016), em que das 91 empresas brasileiras analisadas, 6% contabilizaram perdas do valor recuperável do *goodwill* no período de 2011 a 2014.

Em relação ao setor econômico, houve destaque para as empresas do setor de “petróleo, gás e biocombustíveis” que, proporcionalmente, teve maior reconhecimento das perdas. Nesse setor, 57,14% contabilizaram perdas do valor recuperável desse ativo. O setor de “consumo cíclico”, em que 17,24% das empresas contabilizaram perdas, também se destacou. Em contrapartida, as empresas dos setores de “consumo não cíclico”, “telecomunicações” e “utilidade pública” não contabilizaram perdas no período analisado. Outro fato que merece destaque refere-se ao setor econômico de “bens industriais”, que apesar de ser o setor com a maior quantidade de empresas que possuíam *goodwill*, somente uma delas contabilizou perdas.

De forma complementar, ao analisar também a contabilização das perdas do valor recuperável de outros ativos, observa-se ainda, na Tabela 1, que as empresas do setor econômico de “saúde” destacaram-se, pois 41,67% delas reconheceram perdas, seguido do setor de “consumo cíclico”, com 34,48%, e do setor de “materiais básicos”, em que 19,23% das empresas contabilizaram perdas de outros ativos. Em contrapartida, as empresas dos setores de “petróleo, gás e biocombustíveis”, de “telecomunicações” e “utilidade pública” não contabilizaram perdas do valor recuperável de outros ativos no período analisado.

Comparando a contabilização das perdas do valor recuperável do *goodwill* com as perdas de outros ativos, percebe-se na Tabela 1 que as empresas do setor de “petróleo, gás e biocombustíveis” tiveram maiores perdas em relação ao *goodwill*, porém, nenhuma empresa contabilizou perdas de outros ativos, indicando que as perdas do *goodwill* tem impacto significativo nas empresas desse setor. Já as empresas dos setores econômicos de “consumo cíclico” e “materiais básicos” que se destacaram na contabilização das perdas de *goodwill*, evidenciaram também as perdas do valor recuperável de outros ativos.

A Tabela 2 apresenta os valores e percentuais médios das perdas do valor recuperável no período de 2012 a 2016, de acordo com setores econômicos da B3.

Tabela 2

**Valores e percentuais médios das perdas do valor recuperável no período de 2012 a 2016 de acordo com setores econômicos da B3**

Setores econômicos da B3	Valores médios de <i>goodwill</i>		<i>Goodwill</i> em relação ao ativo total		Perdas médias do <i>goodwill</i>		Perdas do <i>goodwill</i> em relação ao ativo total		Perdas médias de outros ativos		Perdas de outros ativos em relação ao ativo total	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%				
Bens Industriais	359.035,30	5,78	92,86	0,01	386,84	0,05						
Consumo cíclico	354.531,34	16,24	18.290,76	0,76	34.554,76	0,65						
Consumo não cíclico	13.157.840,47	24,14	0,00	0,00	1.595,80	0,10						
Materiais básicos	4.714.554,42	13,82	436.805,31	0,71	185.028,38	0,27						
Petróleo gás e bioc.	403.196,71	11,77	71.358,00	5,60	0,00	0,00						
Saúde	921.986,25	32,31	1.809,92	0,06	39.678,17	1,15						
Tecnol. da inform.	4.772.814,42	19,40	80.013,58	0,09	63,02	0,00						
Telecomunicações	1.128.485,71	3,76	0,00	0,00	0,00	0,00						
Utilidade pública	65.832,67	0,38	0,00	0,00	0,00	0,00						
<b>Totais</b>	<b>2.856.544,73</b>	<b>14,44</b>	<b>90.352,66</b>	<b>0,55</b>	<b>42.756,56</b>	<b>0,29</b>						

Fonte: dados da pesquisa.

Nota-se na Tabela 2 que as empresas do setor econômico de “consumo não cíclico” apresentaram o maior valor médio de *goodwill* em seus relatórios financeiros, com valor de R\$13.157.840,47, seguidas pelas empresas dos setores de “tecnologia da informação” e de “materiais básicos”. Em contrapartida, as empresas do setor econômico de “utilidade pública” apresentaram o menor valor médio, correspondente a R\$65.832,67.

Ao comparar os valores médios do *goodwill* com o percentual que o *goodwill* representa em relação ao ativo total, verifica-se na Tabela 2 que, nas empresas do setor de “saúde”, o *goodwill* representa 32,31% do ativo total das empresas; no setor de “consumo não cíclico”, equivale a 24,14% do ativo total; e no setor de “telecomunicações” correspondem a 19,40%. Por outro lado, nas empresas do setor de “utilidade pública”, o *goodwill* representa somente 0,38% do total do ativo.

Em relação às perdas médias do *goodwill*, verifica-se na Tabela 2 que o setor de “materiais básicos” apresentou o maior valor, com R\$436.805,31, seguido dos setores “tecnologia da informação” e “petróleo, gás e biocombustíveis”. Porém, ao analisar as perdas do *goodwill* em relação ao ativo total, percebe-se que os valores não são tão representativos, sendo o setor de “petróleo, gás e biocombustíveis” que evidenciou o maior percentual, com 5,60%, seguido dos setores de “consumo cíclico” e “materiais básicos”, com 0,76% e 0,71% respectivamente. Em contrapartida, os setores de “consumo não cíclico”, “telecomunicações” e “utilidade pública” não evidenciaram perdas do *goodwill*.

Ao analisar as perdas médias de outros ativos, percebe-se ainda na Tabela 2 que o setor de “materiais básicos” evidenciou o maior valor, com R\$185.028,38. Em contrapartida, os setores de “petróleo, gás e biocombustíveis”, “telecomunicações” e “utilidade pública” não evidenciaram perdas de outros ativos. Analisando o quanto essas perdas de outros ativos representam em relação ao ativo total, percebe-se que essas perdas representam apenas pequenos percentuais, sendo que o setor de “saúde” apresentou o maior percentual, com 1,15% do total dos ativos.

Na comparação do percentual de perdas do *goodwill* e das perdas de outros ativos em relação ao total de ativos, percebe-se, conforme a Tabela 2, que as perdas do *goodwill* são mais representativas, sendo que as perdas do *goodwill* equivalem a 0,55% do ativo total, enquanto que as perdas dos outros ativos representam 0,29% dos ativos totais.

## 4.2 Habilidade gerencial

A Tabela 3 apresenta os indicadores de habilidade gerencial de acordo com os setores econômicos da B3 no período de 2012 a 2016.

Tabela 3

### Estatística descritiva dos indicadores de habilidade gerencial do período de 2012 a 2016 de acordo com os setores econômicos da B3

Setores econômicos da B3	Nº Empresas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Bens Industriais	37	-0,300	0,070	-0,014	0,087
Consumo cíclico	29	-0,160	0,080	0,023	0,056
Consumo não cíclico	15	-0,140	0,070	0,029	0,058
Materiais básicos	26	-0,240	0,060	0,012	0,066
Petróleo gás e biocomb.	7	-0,380	-0,010	-0,166	0,124
Saúde	12	-0,140	0,050	0,025	0,052
Tecnologia da inform.	12	-0,240	0,050	0,008	0,080
Telecomunicações	7	-0,060	0,080	0,016	0,063
Utilidade pública	3	-0,280	0,040	-0,067	0,185
<b>Totais</b>	<b>148</b>	<b>-0,380</b>	<b>0,080</b>	<b>0,001</b>	<b>0,085</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação aos indicadores de habilidade gerencial, verifica-se na Tabela 3 que as empresas da amostra apresentaram indicadores médios por setor que variaram entre -0,166 e 0,029, ficando na média de 0,001. Ao analisar as médias de cada um dos setores econômicos, percebe-se que as empresas do setor de “consumo não cíclico” apresentaram a maior média, com 0,029, seguido dos setores de “saúde” e “consumo cíclico”, com médias de 0,025 e 0,023, respectivamente. Dessa forma, os resultados apontam que os gestores das empresas do setor de “consumo não cíclico” apresentam maiores indicadores de habilidade gerencial, seguidos pelos gestores das empresas dos setores de “saúde” e “consumo cíclico”.

Em contrapartida, as empresas dos setores de “petróleo, gás e biocombustíveis” e “utilidade pública” apresentaram as menores médias, com -0,166 e -0,067 respectivamente. Dessa forma, os resultados apontam que os gestores desses setores apresentam menor eficiência no uso dos recursos disponíveis para gerar receitas.

Os resultados da Tabela 3 evidenciam que as empresas dos setores econômicos de “saúde”, “consumo cíclico” e “consumo não cíclico” também apresentaram os menores desvio-padrão, com 0,052, 0,056 e 0,058, respectivamente, demonstrando que essas empresas apresentam menor dispersão dos indicadores de habilidade em torno da média, ou seja, apontando, de modo geral, que os gestores desses setores apresentam habilidades gerenciais mais próximas do indicador médio identificado.

### 4.3 Estatísticas descritivas das variáveis de controle

Na Tabela 4, apresentam-se as estatísticas descritivas das variáveis de controle que, assim como a habilidade gerencial, também podem influenciar as perdas do valor recuperável do *goodwill*.

Tabela 4

#### Estatística descritiva das variáveis de controle do período de 2012 a 2016

Variáveis de controle	Amostra total	Empresas que contabilizaram perdas de <i>goodwill</i>	Empresas que não contabilizaram perdas de <i>goodwill</i>	Teste de médias	
	Média	Média	Média	t	Sig
CrescVend	8,72	-1,56	9,97	-2,16	<b>0,04</b>
VarFCO	35,81	-43,08	45,37	-1,22	<b>0,02</b>
ROA	1,13	-6,69	2,08	-3,10	<b>0,00</b>
MTB	1,89	1,26	1,96	-0,53	0,22
Endividamento	60,41	62,15	60,20	0,32	0,75
Tamanho	6,67	6,73	6,66	0,35	0,73
CEOPrimeiroAno	0,40	0,56	0,38	1,42	0,16
CEOUltimoAno	0,39	0,38	0,39	-0,15	0,88
Valor <i>Goodwill</i>	14,44	19,33	13,84	-1,86	<b>0,08</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Na Tabela 4 é possível comparar as médias das variáveis das empresas que contabilizaram perdas, com as médias daquelas que não contabilizaram. Para comparar as médias, realizou-se o Teste-t de Student, que segundo Spiegel (1993) é um teste de comparação de médias que permite verificar se as diferenças existentes entre as médias das variáveis são estaticamente significativas. Antes da aplicação deste teste, foram observados os pressupostos descritos por Spiegel (1993), de normalidade dos dados, por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov; e, homogeneidade de variâncias, verificada por meio do teste de Levene.

No que se refere aos indicadores de desempenho, nota-se que os valores médios das empresas que contabilizaram perdas, com exceção do MTB, foram negativos, sendo a variação do fluxo de caixa operacional o mais negativo, equivalente a -43,08.

É importante ressaltar ainda que os resultados do Test-t indicaram que as diferenças de médias existentes entre os indicadores de desempenho dos dois grupos de empresas foram estatisticamente significativas para a maioria das variáveis, sendo que a única exceção ocorreu para o MTB.

No caso da variável crescimento de vendas, variação do fluxo de caixa operacional e ROA, os resultados estão alinhados aos argumentos de pesquisadores como AbuGhazaleh *et al.* (2011), Majid (2015) e Kabir e Rahman (2016), que relataram que essas variáveis, quando negativas, indicam problemas financeiros e, por isso, normalmente, estão associadas também a maiores perdas do valor recuperável do *goodwill*.

Ao comparar as médias das variáveis de incentivo gerencial, observa-se que as empresas que contabilizam perdas do *goodwill* possuíam médias levemente superiores nos indicadores de nível de endividamento (62,15), tamanho (6,73) e primeiro ano de mandato do CEO. A variável referente ao último ano de atuação do CEO foi a única que apresentou indicador médio inferior no grupo de empresas que contabilizaram perdas.

Ao considerar apenas as médias identificadas, os resultados estão alinhados às observações de Zang (2008), que descreveu que os gestores de empresas maiores tendem a se envolver mais em negócios de fusões e aquisições, levando-as a terem maiores saldos de *goodwill*, que, por consequência, também levará a maiores valores de perdas por *impairment* de *goodwill*; também, as de Kabir e Rahman (2016) que alertaram para o fato de que os gestores de grandes empresas tendem a escolher as políticas contábeis que diminuem o desempenho para reter e reinvestir lucros. E, ainda, têm-se os resultados de Li *et al.* (2011), que encontraram associação significativamente positivas entre tamanho e a perda por *impairment* de *goodwill*.

No tocante à variável que capta o primeiro ano de mandato do CEO, os resultados também estão alinhados aos comentários de autores como Riedl (2004), Zang (2008) e AbuGhazaleh *et al.* (2011) de que os CEOs recebem incentivos para descarregar despesas no primeiro ano dos seus mandatos, visto que poderiam atribuir as perdas à gestão anterior e não serem responsabilizados pelo desempenho ruim dos seus antecessores.

Em relação a variável que capta o último ano de mandato do CEO, Ramana e Watts (2012) e AbuGhazaleh *et al.* (2011) descrevem que no último ano de mandato os diretores procuram inflar o lucro reportado para aumentar o valor das opções de ações da empresa e, também, o seu valor pessoal no mercado de trabalho. Consequentemente, tendem a reportar menos perdas do valor recuperável do *goodwill*. Deste modo, conforme apresentado na Tabela 4, o indicador dessa variável está levemente inferior no grupo de empresas que reportaram perdas, estando alinhado aos argumentos de Ramana e Watts (2012), e AbuGhazaleh *et al.* (2011).

Porém, é importante destacar que os resultados do Test-t indicaram que as diferenças de médias existentes entre os incentivos gerenciais dos dois grupos de empresas não foram estatisticamente significativas, visto que o nível de significância foi superior a 0,10. Logo, não é possível afirmar com segurança que realmente existem diferenças nas médias dos indicadores de incentivos entre os dois grupos.

Quanto ao montante do *goodwill*, o resultado também está alinhado aos argumentos e resultados de pesquisadores como AbuGhazaleh *et al.* (2011) Avallone e Quali (2015) e Vogt *et al.* (2016), que descreveram que empresas que apresentam maiores valores de *goodwill* na composição de seus ativos podem reportar mais perdas por redução ao valor recuperável, simplesmente porque o valor relativo do *goodwill* exposto aos testes de *impairment* são maiores.

#### 4.4 Influência da habilidade gerencial nas perdas do valor recuperável do *Goodwill*

Na Tabela 5, apresentam-se os resultados oriundos da regressão logística, que permitem averiguar a influência da habilidade gerencial na existência de perdas do valor recuperável do *goodwill*.

Tabela 5

##### Coefficientes das regressões da influência da habilidade gerencial na existência de perdas do valor recuperável do *goodwill*

Variáveis	Variável dependente: <i>Dummy_PerdasGoodwill</i>		
	Modelo I	Modelo II	Modelo III
<i>HabilGerencial</i>	<b>-4,71**</b>	<b>-3,42**</b>	<b>-7,31**</b>
Indicadores de desempenho			
<i>CrescVend</i>	<b>-0,02*</b>		<b>-0,05**</b>
<i>VarFCO</i>	0,00		0,00
<i>ROA</i>	<b>-0,05*</b>		<b>-0,11**</b>
<i>MTB</i>	-0,06		-0,06
Incentivos gerenciais			
<i>Endivid</i>		-0,01	-0,03
<i>LogAT</i>		0,24	0,62
<i>CEOPrimeiroAno</i>		<b>1,01**</b>	<b>2,21**</b>
<i>CEOUltimoAno</i>		-0,51	-1,29
Montante do <i>goodwill</i>			
<i>ValorGoodwill</i>	<b>0,04**</b>	<b>0,04**</b>	<b>0,06*</b>
(Constante)	-2,73	<b>5,90**</b>	<b>-6,97**</b>
Step / Block / Model	<b>16,63***</b>	7,04	<b>29,39***</b>
-2 Log likelihood	84,76	94,35	72,00
Cox & Snell R Square	0,10	0,05	0,18
Nagelkerke R Square	0,21	0,09	0,36
Hosmer and Lemeshow Test	9,96	<b>14,81**</b>	3,99

\*\*\* Significativo a 1%; \*\* Significativo a 5%; \* Significativo a 10%.

Fonte: dados da pesquisa.

Os testes *Step*, *Block* e *Model* objetivam demonstrar a capacidade preditiva do modelo. Conforme a Tabela 5, o resultado do modelo 1 foi de 16,63, do modelo 2 foi de 7,04 e do modelo 3 de 29,39, sendo que apenas no modelo 2 o indicador não foi significativo estatisticamente. No caso do modelo 2, a falta de significância indica baixa capacidade preditiva do modelo.

Os indicadores do teste *-2Log likelihood* correspondentes a 84,76, 94,35 e 72,00 indicam bons ajustes. O teste *Cox & Snell*, que se assemelha ao coeficiente de determinação  $R^2$  utilizado no modelo linear, indicou que, aproximadamente, 10% das variações ocorridas no *log* da razão da variável dependente (existência ou não de perdas do *goodwill*), no modelo 1, são explicadas pelo conjunto das variáveis independentes; apenas 5% das variações são explicadas no modelo 2 e 18%, no modelo 3. O *Nagelkerke*, que é uma versão adaptada do *Cox e Snell*, indica que o modelo é capaz de explicar em torno de 21% das variações registradas na variável dependente, no modelo 1; apenas 9%, no modelo 2; e 36%, no modelo 3.

Por último, o teste *Hosmer e Lemeshow*, que visa testar a hipótese de que não ocorrem diferenças significativas entre o que foi predito e o observado pelo modelo, resultou em um valor de 9,96 no modelo 1, 14,81 no modelo 2 e 3,99 no modelo 3, sendo significativa apenas no modelo 2. Esse resultado indica que os valores preditos não foram significativamente diferentes dos observados apenas nos modelos 1 e 3. Logo, tem-se mais um indicativo de que apenas o modelo 2 pode não ser considerado confiável para verificar a influência das variáveis que compõem tal modelo.

É possível verificar ainda, na Tabela 5, que a variável “HabilGerencial”, que capta a habilidade gerencial dos gestores, apresentou coeficientes negativos nos 3 modelos, ou seja, quando analisada de forma combinada com os indicadores de desempenho econômico, também quando analisada de forma combinada com os incentivos gerenciais e, ainda, no modelo 3, quando analisada de forma conjunta com todas as variáveis. Sendo assim, os resultados demonstram que gestores com maior habilidade gerencial podem evitar perdas do *goodwill*.

Estes resultados são similares aos encontrados por Sun (2016), que também constatou influência da habilidade gerencial para evitar as perdas do valor recuperável do *goodwill*. Assim, conclui-se que gestores mais habilidosos podem evitar as perdas do *goodwill* em comparação aos gestores menos capazes. Por consequência, não se rejeita a hipótese  $H_1$  deste estudo, de que a habilidade gerencial está negativamente relacionada com a existência das perdas do valor recuperável do *goodwill*.

Em relação aos indicadores de desempenho econômicos, percebe-se que duas variáveis (CrescVend e ROA) revelaram-se significantes estatisticamente, seja quando analisadas de forma combinada apenas com a variável habilidade gerencial (modelo 1), ou, quando combinadas também com as variáveis de incentivo contratual (modelo 3). Esses resultados apontam que maior crescimento das vendas e maior rentabilidade dos ativos influenciam para a não existência de perdas do *goodwill*.

Assim, os resultados confirmam os argumentos de pesquisadores, como AbuGhazaleh *et al.* (2011), Majid (2015) e Kabir e Rahman (2016), que relataram que as variáveis de desempenho se associam ao montante de perdas do valor recuperável do *goodwill*. Neste estudo, os achados confirmam que maior crescimento das vendas e melhor ROA estão relacionados com a não existência de perdas de *goodwill*.

Quanto aos incentivos contratuais dos gestores, os resultados mostraram que os coeficientes das variáveis “Endivid”, “LogAT” e “CEOUltimoAno” não apresentaram significância, apontando que não há influência na existência das perdas do *goodwill*. Todavia, a variável “CEOPrimeiroAno”, que capta o primeiro ano de mando do CEO, revelou-se estatisticamente significativa no modelo 2 e no modelo 3. Assim, os resultados estão alinhados aos argumentos de autores como Riedl (2004), Zang (2008) e AbuGhazaleh *et al.* (2011) de que os CEOs recebem incentivos para descarregar despesas no primeiro ano dos seus mandatos, tendo em vista que poderiam atribuir as perdas à gestão anterior e não serem responsabilizados pelo desempenho ruim dos seus antecessores.

Quanto ao montante do *goodwill*, o resultado está alinhado aos de AbuGhazaleh *et al.* (2011), Avalone e Quali (2015) e Vogt *et al.* (2016), que constataram que empresas que apresentam maiores valores de *goodwill* na composição de seus ativos tendem a contabilizar perdas do *goodwill*.

Na Tabela 6 estão expostos os coeficientes das regressões de dados em painel acerca da influência da habilidade gerencial na magnitude das perdas do *goodwill*.

Tabela 6

**Coefficientes das regressões de dados em painel acerca da influência da habilidade gerencial na magnitude das perdas do valor recuperável do goodwill**

Variáveis	Variável dependente: <i>Vlr_PerdasGoodwill</i>		
	Modelo I (Efeitos fixos)	Modelo II (Efeitos fixos)	Modelo III (Efeitos fixos)
<i>HabilGerencial</i>	<b>-2,81**</b>	<b>-3,46**</b>	<b>-3,48**</b>
Indicadores de desempenho			
<i>CrescVend</i>	<b>-0,03**</b>		<b>-0,02**</b>
<i>VarFCO</i>	-0,00		-0,01
<i>ROA</i>	<b>-0,07***</b>		<b>-0,06***</b>
<i>MTB</i>	0,03		0,03
Incentivos gerenciais			
<i>Endividamento</i>		0,04	0,03
<i>Tamanho</i>		0,07	0,09
<i>CEOPrimeiroAno</i>		<b>0,15</b>	<b>0,13</b>
<i>CEOUltimoAno</i>		-0,02	-0,06
Montante do goodwill			
<i>ValorGoodwill</i>	<b>0,04*</b>	<b>0,04*</b>	<b>0,04*</b>
(Constante)	<b>1,21**</b>	<b>2,16**</b>	<b>1,47**</b>
R <sup>2</sup> Within	0,18	0,13	0,23
Significância do Modelo	<b>0,00***</b>	<b>0,00***</b>	<b>0,00***</b>
Nº de observações	148	148	148
LM de Breusch-Pagan	<b>0,00***</b>	<b>0,00***</b>	<b>0,00***</b>
Teste de Hausman	<b>0,00***</b>	<b>0,00***</b>	<b>0,00***</b>

\*\*\* Significativo a 1%; \*\* Significativo a 5%; \* Significativo a 10%.

Fonte: dados da pesquisa.

Nota-se, na Tabela 6, que tanto o teste de *Breusch-Pagan* quanto o teste de *Hausman* foram significantes ao nível de 1% ( $p < 0,01$ ). Então, utilizou-se a modelagem em painel de efeitos fixos, conforme descreve Fávero (2009) para resultados como estes. Também é possível verificar que os R<sup>2</sup> Within foram de 18%, 13% e 23%. Estes R<sup>2</sup> são similares aos registrados em outras pesquisas anteriores da mesma natureza, tais como as de Avallone e Quagli (2015), que possuíam R<sup>2</sup> de 9% e 25%; de Majid (2015), com R<sup>2</sup> entre 5% e 11%; de Kabir e Rahman (2016), com R<sup>2</sup> de 19%, 20% e 23%; de Sun (2016), que possuíam R<sup>2</sup> de 20%. Sendo assim, o percentual explicado pelas variáveis independentes pode ser considerado aceitável.

Observa-se ainda, na Tabela 6, que a variável “*HabilGerencial*”, que capta a habilidade gerencial dos gestores, assim como havia ocorrido em relação à existência das perdas de *goodwill*, apresentou coeficientes negativos e estatisticamente significativos nos 3 modelos, ou seja, quando analisada de forma combinada com os indicadores de desempenho econômico; quando analisada de forma combinada com os incentivos gerenciais; e, também, no modelo 3, quando analisada de forma conjunta com todas as variáveis. Portanto, os resultados demonstram que gestores com maior habilidade gerencial podem reduzir o montante das perdas do *goodwill*.

Esses resultados, outra vez, são similares aos encontrados por Sun (2016), que também identificou influência da habilidade gerencial para redução das perdas do valor recuperável do *goodwill* em uma amostra de companhias americanas. Então, da mesma forma que Sun (2016), conclui-se que gestores mais habilidosos são mais capazes de reduzir o montante das perdas do *goodwill* em comparação aos gestores menos capazes. Logo, não se rejeita a hipótese H<sub>2</sub> deste estudo, de que a habilidade gerencial está negativamente relacionada com a magnitude das perdas do valor recuperável do *goodwill*.

Em relação aos indicadores de desempenho econômicos, novamente, as variáveis CrescVend e ROA revelaram-se significantes estatisticamente, seja quando analisadas de forma combinada apenas com a variável habilidade gerencial (modelo 1), ou, quando combinadas também com as variáveis de incentivo gerencial (modelo 3). Mais uma vez, os resultados confirmam os argumentos de pesquisadores como AbuGhazaleh *et al.* (2011), Majid (2015) e Kabir e Rahman (2016), de que as variáveis de desempenho se associam ao montante de perdas do valor recuperável do *goodwill*. Neste estudo, os achados confirmam que maior crescimento das vendas e melhor ROA influenciam para redução das perdas de *goodwill*.

Quanto aos incentivos gerenciais, os resultados da Tabela 6 mostram que os coeficientes não apresentam significância, apontando que não há influência na magnitude das perdas do *goodwill*. No que se refere ao montante do *goodwill*, o resultado também está alinhado ao de pesquisadores como AbuGhazaleh *et al.* (2011), Avallone e Quali (2015) e Vogt *et al.* (2016), cujas constatações foram de que empresas com maiores valores de *goodwill* na composição de seus ativos estavam sujeitas a maiores perdas do *goodwill*.

## 5. Considerações Finais

O estudo teve como objetivo geral verificar a influência da habilidade gerencial na existência e na magnitude das perdas do valor recuperável do *goodwill* em companhias abertas listadas na B3. Para atingir tal objetivo, realizou-se pesquisa descritiva, documental e quantitativa. Os dados foram coletados no banco de dados economática, nos relatórios da administração e nas notas explicativas das companhias. A amostra foi composta de 148 observações, sendo analisadas as informações do período de 2012 a 2016.

No que se refere à existência das perdas, os resultados apontaram que do total de companhias que possuíam *goodwill*, 10,81% contabilizaram perdas, resultado semelhante ao de Vogt *et al.* (2016), em que, das 91 empresas brasileiras analisadas, 6% contabilizaram perdas do valor recuperável do *goodwill* no período de 2011 a 2014. Em relação ao setor econômico, as empresas do setor de “petróleo, gás e biocombustíveis” apresentaram maior reconhecimento das perdas.

Quanto à magnitude das perdas, verificou-se que o setor de “materiais básicos” apresentou o maior valor médio, seguido dos setores “tecnologia da informação” e “petróleo, gás e biocombustíveis”. Ao considerar o valor do *goodwill* em relação ao ativo total, constatou-se que o setor de “petróleo, gás e biocombustíveis” foi aquele que evidenciou o maior percentual médio, seguido dos setores de “consumo cíclico” e “materiais básicos”.

No tocante à habilidade gerencial dos gestores na utilização dos recursos das companhias abertas listadas na B3, os resultados revelaram que os gestores das empresas do setor de “saúde” apresentam maiores indicadores de habilidade gerencial, seguidos pelos gestores das empresas dos setores de “consumo cíclico” e “consumo não cíclico”, enquanto que os gestores das empresas dos setores de “petróleo, gás e biocombustíveis” e “utilidade pública” apresentam os menores indicadores de habilidade gerencial. De modo geral, identificou-se uma eficiência dos gestores, que pode ser considerada próxima entre as empresas da amostra; mas, também foram encontrados indicadores que evidenciaram a possibilidade de existência de ineficiência em algumas empresas.

Quanto à influência da habilidade gerencial na existência e na magnitude das perdas do valor recuperável do *goodwill*, concluiu-se que gestores mais habilidosos podem evitar e reduzir perdas. Os resultados da pesquisa são semelhantes aos achados de Sun (2016), que também verificaram influência da habilidade gerencial para evitar e reduzir perdas do valor recuperável do *goodwill*. Portanto, não se rejeitaram as hipóteses  $H_1$  e  $H_2$  deste estudo, de que a habilidade gerencial está negativamente relacionada com a existência e com a magnitude das perdas do valor recuperável do *goodwill*.

Ressalta-se que o teste de Recuperabilidade é um assunto importante quando se abordam questões relacionadas à qualidade das informações nas demonstrações financeiras e um procedimento importante para os *stakeholders*, pois contém informações proeminentes sobre a geração de fluxos de caixa futuros. Portanto, a pesquisa torna-se relevante ao fornecer novas evidências de fatos que podem interferir no reconhecimento de perdas no cenário brasileiro.

Apesar do rigor científico e dos cuidados metodológicos, a pesquisa apresenta limitações. Uma destas limitações refere-se à métrica utilizada para analisar a habilidade gerencial. Neste estudo adotou-se a metodologia desenvolvida por Demerjian *et al.* (2012) e utilizada em estudos posteriores, tais como Krishnan e Wang (2015), Sun (2016) e Demerjian *et al.* (20017). No entanto, existem outras metodologias apontadas na literatura que poderiam ser utilizadas em pesquisas futuras.

Recomenda-se, ainda, ampliar o número de empresas pesquisadas e utilizar outros períodos de tempo, a fim de identificar tendências acerca das perdas do valor recuperável do *goodwill*, bem como da habilidade gerencial. Também seria interessante investigar a influência da habilidade gerencial nas perdas do *goodwill* em empresas de diferentes setores, níveis de governança corporativa e países, para averiguar o impacto dos contextos institucionais.

## 6. Referências

- AbuGhazaleh, N. M., Al-Hares, O. M. & Roberts, C. (2011). Accounting discretion in goodwill impairments: UK evidence. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 22(3), pp. 165-204. doi: 10.19085/journal.sijmd021002
- Amaro, H. D., Bachmann, R. K. B., da Fonseca, M. W. & Espejo, M. M. D. S. B. (2015). Impairment e Alisanmento de Resultados: um Estudo em Companhias do Setor de Energia Elétrica Listadas na BM&FBovespa. *Revista Mineira de Contabilidade*, 16(1), pp. 18-26.
- Avallone, F. & Quagli, A. (2015). Insight into the variables used to manage the goodwill impairment test under IAS 36. *Advances in accounting*, 31(1), pp. 107-114. doi: 10.1016/j.adiac.2015.03.011
- Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management science*, 30(9), pp. 1078-1092.
- Bertrand, M. & Schoar, A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), pp. 1169-1208. doi: <https://doi.org/10.1162/003355303322552775>
- Calôba, G. M. (2006) *Discussão e Determinação e Alvos para Cálculo de Eficiência de Concessionárias de Distribuição de Gás Natural*. Tese de Doutorado em Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Chen, Y., Podolski, E. J. & Veeraraghavan, M. (2015). Does managerial ability facilitate corporate innovative success?. *Journal of empirical finance*, 34, pp. 313-326.
- Chen, L., & Zhao, X. (2004) *Understanding the Role of the Market-to-Book Ratio in Corporate Financing Decisions*. Working Paper.
- CPC – Comitê De Pronunciamentos Contábeis. (2010) *Pronunciamento Técnico CPC 01: Redução ao Valor recuperável de Ativos*. Recuperado em 15 fevereiro, 2017, de <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=2>
- Demerjian, P., Lev, B. & McVay, S. (2012). Quantifying managerial ability: A new measure and validity tests. *Management science*, 58(7), pp. 1229-1248. doi: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1110.1487> (application/pdf)
- Demerjian, P. R., Lev, B., Lewis, M. F. & McVay, S. E. (2013) Managerial Ability and Earnings Quality. *The Accounting Review*, 88(2), pp. 463-498. doi: <https://doi.org/10.2308/accr-50318>
- Demerjian, P., Lewis-Western, M. & McVay, S. (2017). How does intentional earnings smoothing vary with managerial ability?. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 0148558X17748405. doi:<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0148558X17748405>
- Duh, R. R., Lee, W. C., & Lin, C. C. (2009). Reversing an impairment loss and earnings management: The role of corporate governance. *The International Journal of Accounting*, 44(2), pp. 113-137.

- FASB - Financial Accounting Standards Board. (1985) *Statement of Financial Accounting Standards (SFAS)*. Elements of financial statements, n. 6. FASB. Recuperado em 23 outubro, 2017, de <http://www.fasb.org/jsp/FASB/Page/SectionPage&cid=1176156317989>>.
- FASB - Financial Accounting Standards Board. (2001) *Statements of Financial Accounting Standards nº 144: accounting for the impairment or disposal of long-lived assets*. Norwalk, CT: FASB.
- Fávero, L. P. L., Belfiore, P. P., Silva, F. L. D. & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Garriso, R. H., Noreen, E. W. & Brewer P. C. (2013) *Contabilidade gerencial*. 14ª ed. Porto alegre: AMGH.
- Hair, Jr. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005) *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hayes, R. M. & Schaefer, S. (1999). How much are differences in managerial ability worth?. *Journal of Accounting and Economics*, 27(2), pp. 125-148.
- Hirschey, M. & Richardson, V. J. (2002). Information content of accounting goodwill numbers. *Journal of Accounting and Public Policy*, 21(3), pp. 173-191.
- Huang, X. S. & Sun, L. (2017). Managerial ability and real earnings management. *Advances in accounting*, 39, pp. 91-104.
- IASB - International Accounting Standards Board. *IAS 36 Impairment of Assets*. Recuperado em 20 de outubro, 2017, de: <<https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-36-impairment-of-assets>>.
- Jiraporn, P., Leelalai, V. & Tong, S. (2016). The effect of managerial ability on dividend policy: how do talented managers view dividend payouts?. *Applied Economics Letters*, 23(12), pp. 857-862. doi: <https://doi.org/10.1080/13504851.2015.1114572>
- Jordan, C. E. & Clark, S. J. (2015). Do Canadian Companies Employ Big Bath Accounting When Recording Goodwill Impairment?. *International journal of economics and finance*, 7(9), pp. 159. doi:10.5539/ijef.v7n9p159
- Kabir, H. & Rahman, A. (2016). The role of corporate governance in accounting discretion under IFRS: Goodwill impairment in Australia. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 12(3), pp. 290-308. doi 10.1016/j.jcae.2016.10.001
- Koester, A., Shevlin, T. & Wangerin, D. (2016). The role of managerial ability in corporate tax avoidance. *Management Science*, 63(10), pp. 3285-3310.
- Krishnan, G. V. & Wang, C. (2015). The relation between managerial ability and audit fees and going concern opinions. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 34(3), pp. 139-160. doi: <https://doi.org/10.2308/ajpt-50985>
- Li, Z., Shroff, P. K., Venkataraman, R. & Zhang, I. X. (2011). Causes and consequences of goodwill impairment losses. *Review of Accounting Studies*, 16(4), pp. 745-778.  
doi: <https://doi.org/10.1007/s11142-011-9167-2>
- Majid, J. A. (2015). Reporting incentives, ownership concentration by the largest outside shareholder, and reported goodwill impairment losses. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 11(3), pp. 199-214.
- Martins, O. S. & Paulo, E. (2010). Reflexo da Adoção das IFRS na Análise de Desempenho das Companhias de Capital Aberto no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 4(9), pp. 30. doi: <https://doi.org/10.11606/rco.v4i9.34766>
- Ramanna, K., & Watts, R. L. (2012). Evidence on the Use of Unverifiable Estimates in Required Goodwill Impairment. *Review of Accounting Studies*, 17, pp. 749-780. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11142-012-9188-5>

- Riedl, E. J. (2004). An examination of long-lived asset impairments. *The Accounting Review*, 79(3), pp. 823-852.
- Santos, P. S. A., Dani, A. C. & Klann, R. C. (2015). Concentração de propriedade e o impairment loss sobre o Goodwill: Investigação empírica no contexto das companhias abertas brasileiras. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 23(1), pp. 175-188.
- Spiegel, M. R. (1993). *Estatística*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- Stein, J. C. (1996). Rational capital budgeting in an irrational world. In: *National Bureau of Economic Research*. (N. w5496), Cambridge.
- Sun, L. (2016). Managerial ability and goodwill impairment. *Advances in accounting*, 32, pp. 42-51.
- Verriest, A., & Gaeremynck, A. (2009). What determines goodwill impairment. *Review of Business and Economics*, 54(2), pp. 1-31.
- Vogt, M., Pletsch, C. S., Morás, V. R. & Klann, R. C. (2016). Determinantes do Reconhecimento das Perdas por Impairment do Goodwill. *Revista Contabilidade & Finanças*, 27(72), pp. 349-362. doi: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201602010>
- Wen, H. & Moehrl, S. R. (2016). Accounting for goodwill: An academic literature review and analysis to inform the debate. *Research in Accounting Regulation*, 28(1), pp. 11-21. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.racreg.2016.03.002>
- Wrubel, F., Marassi, R. B. & Klann, R. C. (2015). Determinantes do reconhecimento de perdas por impairment em empresas brasileiras. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundação*, 6(1). doi: <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v6i1.248>
- Zhang, I. & Zhang, Y. (2007). *Accounting discretion and purchase price allocation after acquisitions*. Working Paper. doi: <https://doi.org/10.1177/0148558X15598693>
- Zang, Y. (2008). Discretionary behavior with respect to the adoption of SFAS no. 142 and the behavior of security prices. *Review of accounting and Finance*, 7(1), pp. 38-68.

# O efeito da reputação corporativa, segundo a transparência contábil, no gerenciamento de resultados de empresas listadas na B3

## Resumo

**Objetivo:** Pela teoria da Sinalização, a reputação é fruto da emissão de sinais que reduzem a assimetria informacional e as ações oportunistas desenvolvidas pela gestão. Nesse sentido, este estudo objetiva investigar a relação entre a reputação corporativa, por meio da transparência, e o gerenciamento de resultados em empresas abertas, listadas na Brasil, Bolsa, Balcão (B3).

**Método:** A amostra é composta de 231 empresas (1.355 observações) de todas as empresas não financeiras, listadas na B3, durante um período, entre 2010 e 2017. O gerenciamento de resultados é medido por Jones (1991) e modificado por Dechow, Ge e Schrand (1995), Larcker e Richardson (2004) e Kothari, Leone e Wasley (2005). A reputação corporativa (REP) é uma variável binária, baseada no Troféu Transparência.

**Resultados:** Por meio da transparência contábil, ela tem uma relação negativa com os *accruals* discricionários, de modo que a reputação corporativa mitiga atitudes oportunistas e agressivas de gerenciamento de resultados, aumentando a qualidade da informação contábil, não rejeitando a hipótese de estudo. Portanto, uma boa reputação representa um sinal para os acionistas, credores e outras partes interessadas, em relação à qualidade das informações contábeis, consequentemente, dando às empresas uma vantagem competitiva, e sinalizando que empresas reputadas quanto à transparência contábil são um bom investimento.

**Contribuições:** A reputação corporativa gera vantagem competitiva e desempenho superior. Assim, as empresas tenderiam a não utilizar práticas oportunistas e agressivas, como o gerenciamento de resultados. O estudo sinaliza que as empresas devem focar na qualidade de seus relatórios financeiros para obterem reputação corporativa e, desse modo, manter vantagem competitiva e desempenho superior.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de resultados, *accruals* discricionários, reputação corporativa, teoria da sinalização.

## Implicações práticas

A reputação corporativa gera vantagem competitiva e desempenho superior. Assim, as empresas tenderiam a não utilizar práticas oportunistas e agressivas, como o gerenciamento de resultados. O estudo sinaliza que as empresas devem focar na qualidade de seus relatórios financeiros para obterem reputação corporativa e, desse modo, manter vantagem competitiva e desempenho superior.

**Alan Diógenes Góis**

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3534-6557> | E-mail: [alandgois@hotmail.com](mailto:alandgois@hotmail.com)

**Sandro Vieira Soares**

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7076-4936> | E-mail: [sandrovs@usp.br](mailto:sandrovs@usp.br)

Editado em Português e Inglês. Versão original em Português.

Recebido em 8/3/2019. Pedido de Revisão em 7/4/2019. Resubmetido em 8/5/2019. Aceito em 18/5/2019 por Dr<sup>a</sup>. Márcia Martins Mendes De Luca (Editora associada) e por Dr. Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima (Editor). Publicado em 21/6/2019. Organização responsável pelo periódico: Abracicon.

## 1. Introdução

A fim de ganhar competitividade e manter-se sustentável, as empresas recorrem a diferentes atitudes, chamadas de sinais, que as diferenciam das demais. Spence (1973) afirma que os sinais funcionam como mecanismos discricionários, em um ambiente de assimetria informacional, capaz de alterar crenças e transmitir informações a outros indivíduos.

Esses sinais pretendem atingir os diversos *stakeholders*, pois são eles que atribuirão, por meio de experiências diretas e/ou indiretas, diferentes características às empresas, tornando-as diferentes umas das outras. Dessa forma, as empresas, ao longo do tempo, passam a obter certo prestígio, que lhes é dado pelos *stakeholders*, constituindo-se em sua reputação corporativa.

A reputação corporativa consiste no conjunto de atributos organizacionais desenvolvidos ao longo do tempo, influenciando a forma como os *stakeholders* percebem a empresa com bom comportamento corporativo (Roberts & Dowling, 2002). Com base na teoria da Sinalização, a reputação corporativa é um ativo intangível não mensurável, percebido pelos *stakeholders* por meio dos diferentes sinais que as empresas emitem (Spence, 1973; Bergh, Ketchen, Boyd & Bergh, 2010; Walker, 2010).

Além disso, as empresas de renome teriam um desempenho superior e persistente, em decorrência da vantagem competitiva (Roberts & Dowling, 2002; Bergh *et al.*, 2010). Dessa forma, empresas com melhor reputação tenderiam a não incorrer em práticas oportunistas de gerenciamento de resultados para melhorar o desempenho empresarial, uma vez que essas empresas já auferem benefícios econômicos advindos da vantagem competitiva da reputação.

O gerenciamento de resultados ocorre quando os gestores “usam o julgamento em relatórios financeiros e na estruturação de transações para alterar os relatórios financeiros para enganar algum *stakeholder* sobre o desempenho econômico subjacente da empresa, ou para influenciar resultados contratuais que dependem dos números contábeis informados” (Healy & Wahlen, 1999, p. 368).

Dentre os diversos sinais que formam a reputação, a transparência é uma das mais relevantes. Assim, as empresas reconhecidas por uma melhor transparência de suas práticas contábeis praticam menos o gerenciamento de resultados, uma vez que não querem perder a vantagem competitiva, obtida por meio da reputação, e por estarem expostas na mídia, tendendo a ter cuidado com suas práticas contábeis (Agarwal, Taffler & Brown., 2011; Cao, Myers & Omer, 2012; Dyck, Volchkova & Zingales, 2008; Garrett, Hoitash & Prawitt, 2014; Luchs, Stuebs & Sun, 2009).

Partindo do levantado na literatura (Roberts & Dowling, 2002; Agarwal *et al.*, 2011; Cao *et al.*, 2012; Garrett *et al.*, 2014; Luchs *et al.*, 2009), este estudo tem como objetivo investigar a relação entre reputação corporativa e gerenciamento de resultados, em empresas listadas na B3 - Brasil, Bolsa, Balcão.

Na literatura, observam-se várias formas de mensurar a reputação corporativa, entre elas, estão os *rankings*, chamados, de acordo com Davies, Chun, Silva e Roper (2003), reputação relativa, por exemplo: As Empresas mais Admiradas, Melhores Empresas para se Trabalhar, Melhores e Maiores. A fim de observar o efeito reputação obtida por meio da transparência da contabilidade, este estudo analisa as empresas indicadas ao Troféu Transparência da Anefac, Fipecafi e Serasa Experian Initiative.

Sobre a premiação ser uma *proxy* de reputação, Henrique Haddad, diretor de administração, finanças e relações com investidores da Duratex, versa que, “sem dúvida alguma, a transparência das demonstrações financeiras aumenta o conhecimento sobre a empresa, passando credibilidade tanto aos investidores como aos demais *stakeholders* e gerando um ambiente positivo para a nossa empresa” (Revista Anefac, 2018). Logo, os próprios participantes do prêmio consideram que ele concede prestígio e reputação às empresas.

Isso se deve porque os poucos estudos que analisaram o efeito da reputação corporativa no gerenciamento de resultados (Cao *et al.*, 2012; Garret *et al.*, 2014; Luchs, Stuebs & Sun, 2009; Wu, Gao, & Li, 2016), em sua maioria, utilizam *rankings* com diferentes focos, e tendo como um dos fatores, direta ou indiretamente, o desempenho empresarial passado, uma vez que, em muitos *rankings*, os analistas respondem as perguntas para a criação do *ranking*. Portanto, usar um *ranking* que desconsidere os fatores de desempenho empresarial e que se preocupe com a transparência das demonstrações financeiras é mais relevante, acadêmica e profissionalmente, porque não incorre no problema do efeito do desempenho empresarial passado na reputação e analisando os relatórios que vários *stakeholders*, especificamente acionistas e credores, usam para fazer investimentos.

Posto isso, este estudo se diferencia dos demais por utilizar uma nova abordagem de reputação corporativa alinhada à Contabilidade. E, ainda, se justifica por abordar um tema de grande relevância para as empresas, visto que é por meio de uma boa reputação corporativa que elas são capazes de se destacar no mercado, obter novos clientes, fornecedores e investidores. Ou seja, esse conjunto de interações contribui para que a empresa obtenha vantagens competitivas sobre seus concorrentes, reduzindo, assim, as ações oportunistas por parte da gestão.

## 2. Revisão da Literatura

Yoon, Guffey e Kijewski (1993) argumentam que o uso da reputação só faz sentido em um cenário que contempla a assimetria informacional. Nesse contexto, insere-se a teoria da Sinalização, baseada no problema da assimetria informacional, em que os gestores possuem informações sobre a empresa, que os investidores desconhecem (Spence, 1973). Spence (1973) afirma, ainda, que os sinais funcionam como mecanismos discricionários em um ambiente de assimetria informacional, capaz de alterar crenças e transmitir informações a outros indivíduos.

A assimetria informacional pode ser reduzida se uma empresa oferece mais informação do que as demais, fazendo com que os gestores de empresas reputadas busquem se diferenciar das empresas de baixa reputação por meio de sinais (Bergh *et al.*, 2010). Dessa forma, empresas de alta qualidade seriam avaliadas pelos *stakeholders*, os quais, com base nos sinais por elas emitidos, dariam a essas empresas uma reputação melhor.

A reputação corporativa consiste em uma representação perceptiva das ações passadas e das perspectivas futuras de uma empresa, que descrevem a atratividade da empresa para todos os seus principais interessados, em comparação com seus principais concorrentes (Fombrun, 1996). Dessa forma, a reputação corporativa torna-se valiosa, porque, quando positiva, fortalece a atratividade de uma organização, atrai e retém funcionários e atrai novas fontes de capital financeiro. Sendo assim, empresas com reputação positiva têm menor probabilidade de encontrar riscos (Van Riel & Fombrun, 2007). A reputação é, ainda, considerada importante, porque é vista como uma solução para a assimetria informacional (Melo & Garrido-Morgado, 2012).

Nesse sentido, também, a reputação é importante tanto para os proprietários da reputação quanto para os sujeitos que têm essa reputação armazenada em sua memória a longo prazo, considerando que, quando uma empresa tem uma reputação favorável, a transmissão de sua reputação positiva constitui pré-requisito essencial para estabelecer um relacionamento comercial com seus *stakeholders* (Van Riel & Fombrun, 2007).

Desse modo, a reputação corporativa é uma potencial fonte de vantagem competitiva, uma vez que está associada a inúmeros benefícios estratégicos, como o desempenho financeiro sustentável, maiores margens e preços, valor percebido, empresas contratantes e reações positivas dos investidores (Walker, 2010).

Vários autores, como Bergh *et al.* (2010), afirmam que empresas com melhor reputação podem obter vantagem competitiva. Assim, empresas com maior reputação não teriam necessidade de se utilizarem de gerenciamento de resultados, pois o gerenciamento de resultados, oportunisticamente, busca mudar os números contábeis do período.

De acordo com Healy e Wahlen (1999, p. 368), o gerenciamento de resultados ocorre quando os gerentes “usam o julgamento em relatórios financeiros e na estruturação de transações para alterar os relatórios financeiros para enganar algum *stakeholder* sobre o desempenho econômico subjacente da empresa, ou para influenciar resultados contratuais que dependem dos números contábeis informados”.

Não muito diferente disso, Ball (2009) afirma que o gerenciamento de resultados é utilizado para expressar a manipulação dos gestores no relato de seu próprio desempenho financeiro, englobando diversas práticas, entre as quais: práticas legais que não violam regras ou princípios contábeis e são, geralmente, vistas como éticas; e práticas legais que não violam regras ou princípios contábeis, mas podem violar os padrões aceitos de divulgação.

Nesse sentido, o gerenciamento de resultados acaba por desencadear um comportamento oportunista do gestor, que altera os números contábeis, afetando a qualidade das informações contábeis. Xie, Davidson III e DaDalt (2003) explicam que isso acontece, porque a Contabilidade, por meio de *accruals*, dá aos gestores a capacidade de determinar os ganhos reais em determinado período. Por sua vez, Scott (2012) afirma que os gestores escolherão uma política contábil dentre as várias possíveis, para alcançar seus objetivos.

Wu *et al.* (2016) versam que os gestores tendem a usar o gerenciamento de resultados para alcançar metas, reduzir ou aliviar a pressão que sofrem da mídia e para remediar qualquer perda de reputação, já que a exposição negativa na mídia resulta em níveis ainda mais altos de atividades de gerenciamento de resultados. Por isso, as empresas com maior reputação e/ou confiança têm menor probabilidade de distorcer suas demonstrações financeiras anuais (Cao *et al.*, 2012; Garrett *et al.*, 2014), e possuem melhor qualidade de provisão e menor probabilidade de divulgações de fraquezas materiais de controle interno (Garrett *et al.*, 2014).

Outros atributos que se relacionam com a reputação corporativa, ou mesmo a compõem, são também capazes de reduzir as práticas de gerenciamento de resultados e melhorar a qualidade da informação contábil, como, por exemplo, a responsabilidade social corporativa (RSC) e a ética corporativa.

Quanto às práticas de RSC, as empresas tendem a não suavizar os lucros e a demonstrar menos interesse em evitar perdas e reduções de lucros, mantendo-se, contudo, propensas a envolver-se em práticas de gerenciamento de resultados mais agressivas, em país com fraco *enforcement* (Chih, Shen & Kang, 2008). Scholtens e Kang (2013) evidenciaram que as empresas com RSC relativamente boa estão, significativamente, menos envolvidas com o gerenciamento de resultados, enquanto Kim, Park e Wier (2012) e Bozzolan, Fabrizi, Mallin e Michelon (2015) complementam que essas empresas são também menos propensas a manipulação de atividades operacionais e a serem objeto de investigações da SEC.

Em relação ao compromisso corporativo com a ética empresarial, as empresas com um nível mais alto de comprometimento ético estão envolvidas em menos gerenciamento de resultados; relatam resultados de maneira mais conservadora; e preveem fluxos de caixa futuros com mais precisão do que aquelas com um nível de comprometimento ético mais baixo (Choi & Pae, 2011).

Desse modo, considerando-se os preceitos da teoria da Sinalização e as recomendações da literatura sobre a relação entre reputação corporativa e gerenciamento de resultados, espera-se, assim, que os sinais emitidos ao mercado em relação à transparência contábil, que gera a reputação às empresas, inibam as práticas de gerenciamento de resultados pelos gestores, uma vez que a reputação cria vantagem competitiva e torna a empresa mais visível aos diversos *stakeholders*. Para tanto, este estudo propõe a seguinte hipótese de pesquisa:

- **Hipótese:** A reputação corporativa influencia negativamente o gerenciamento de resultados.

### 3. Metodologia

A população deste estudo é composta de todas as empresas não financeiras, listadas na Brasil, Bolsa, Balcão (B3), totalizando 325 empresas. Já a amostra é composta por todas as empresas que apresentaram as variáveis para mensurar o gerenciamento de resultados: o tamanho da empresa; o retorno sobre o patrimônio; a alavancagem, o crescimento das vendas; o *market-to-book*; a qualidade da auditoria; e a governança corporativa, entre 2010 e 2017, no banco de dados Capital IQ e no sítio eletrônico da B3. Assim, a amostra é composta por 231 empresas (1.355 observações).

O gerenciamento de resultados baseia-se na abordagem da estimação dos *accruals* discricionários, desenvolvida por Jones (1991) e modificada por Dechow, Sloan e Sweeney. (1995). Sendo assim, foram estimadas regressões por setor e ano. Os *accruals* discricionários (DACC) representam os resíduos da Equação 1. Além disso, este estudo utiliza o valor absoluto de *accruals* discricionários para análises, considerando que o gerenciamento de resultados pode envolver *accruals* com a intenção de aumentar ou diminuir os resultados (Warfield, Wild & Wild, 1995; Klein 2002). A Equação 1 representa o modelo de Dechow *et al.* (1995).

$$AT_{it} = \beta_1 1/A_{it-1} + \beta_2(\Delta REC - \Delta CREC)_{it} + \beta_3 IMOB_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Onde:

$AT_{it}$ : *Accruals* Totais no ano  $t$  para empresa  $i$ , definido com o  $AT = [\Delta \text{Ativo Circulante} - \Delta \text{Caixa e Equivalentes de Caixa}] - [\Delta \text{Passivo Circulante}] - \text{Despesa de Depreciação e Amortização}$ , dividido pelos ativos totais defasados;

$A_{it}$ : Ativos Totais no ano  $t - 1$  para empresa  $i$ ;

$REC_{it}$ : Receita de Vendas no ano  $t$  para empresa  $i$ , dividida pelos ativos totais defasados;

$CREC_{it}$ : Contas a Receber no ano  $t$  para empresa  $i$ , dividida pelos ativos totais defasados;

$IMOB_{it}$  = Ativo Imobilizado no ano  $t$  para empresa  $i$ , dividido pelos ativos totais defasados;

$\varepsilon_{it}$  = termo de erro no ano  $t$  para empresa  $i$ .

A variável de interesse é a reputação corporativa (REP) baseada no Troféu Transparência da Anefac, Fipecafi e Serasa Experian. Para competir pelo Troféu Transparência, não há inscrições, são candidatas todas as empresas públicas e privadas, sediadas no Brasil, que publicam suas demonstrações financeiras, atuando nas áreas de comércio, indústria e serviços - exceto serviços financeiros.

O Troféu Transparência não considera os resultados ou a situação econômico-financeira das empresas, o que não interfere no processo de seleção. No entanto, considera a transparência e a clareza das informações fornecidas pelas empresas para o mercado, gerando valor adicionado para o negócio. O Troféu Transparência também não avalia a gestão das empresas, mas a qualidade das demonstrações financeiras apresentadas.

No processo de seleção para receber o Troféu Transparência, são analisadas: a Qualidade e o grau de informação contido nas demonstrações financeiras e notas explicativas; a Transparência da informação fornecida; a Clareza do Relatório da Administração e sua consistência com as informações divulgadas; a Plena aderência aos Padrões Contábeis; a Não apresentação das alterações (qualificações) no relatório dos auditores independentes; a Apresentação da divulgação quanto ao *layout*, à legibilidade, à concisão, à clareza etc.; e a Divulgação de aspectos relevantes, mesmo que não sejam legalmente exigidos, mas importantes para o negócio, como: EBITDA, valor econômico agregado, equilíbrio social e ambiental etc.

Neste estudo mensura-se a reputação (REP) como uma variável binária defasada, na qual é 1 se a firma estiver listada no *ranking* Troféu de Transparência da Anefac, Fipecafi e Serasa Experian em  $t - 1$  e 0 caso contrário. A literatura tende a investigar os efeitos da reputação passada ( $t - 1$ ), no desempenho empresarial ou em outras características das empresas (Roberts & Dowling, 2002). Assim, neste estudo, utiliza-se a mesma abordagem.

Para evitar o problema de variáveis omitidas correlacionadas, neste estudo incluem-se algumas variáveis de controle que podem afetar o gerenciamento de resultados e a reputação corporativa. Dechow, Ge e Schrand (2010) sugerem que a oportunidade de crescimento, a rentabilidade, o endividamento, o tamanho da empresa, a qualidade da auditoria e a governança corporativa podem influenciar o gerenciamento de resultados.

Do mesmo modo, neste estudo, para capturar a relação entre gerenciamento de resultados e reputação corporativa e, a fim de testar a hipótese de estudo, estima-se a Equação 2.

$$DACC_{it} = \beta_0 + \beta_1 REP_{it-1} + \beta_2 TAM_{it} + \beta_3 ROE_{it} + \beta_4 END_{it} + \beta_5 CRES_{it} + \beta_6 MTB_{it} + \beta_7 AUD_{it} + \beta_8 GOV_{it} + Efeitos\_Fixos + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

A Equação 2 é estimada por meio de uma regressão linear múltipla, com dados em painel (POLS), com erros-padrões robustos e controlados por efeitos fixos de setor e ano. Como Dechow *et al.* (2010) argumentam, *accruals* discricionárias têm ruído em seus cálculos, de modo que, neste estudo, utilizam-se outros dois modelos de *accruals* discricionários (Larcker & Richardson, 2004; Kothari, Leone & Wasley, 2005) como testes de Robustez. Também como teste de Robustez, foram analisados os *accruals* discricionários por sinais (valores positivos e negativos) em vez de se analisar apenas pelo valor absoluto.

Assim como no modelo proposto Dechow *et al.* (1995), foram estimadas regressões por setor e ano para o modelo de Larcker e Richardson (2004), sendo que o valor absoluto dos resíduos da Equação 3 representam os *accruals* discricionários (DACC).

$$AT_{it} = \beta_1 1/A_{it-1} + \beta_2 (\Delta REC - \Delta CREC)_{it} + \beta_3 IMOB_{it} + \beta_4 BTM_{it} + \beta_5 FCO_{it} + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

Onde:

$BTM_{it}$ : Índice *book-to-market* no ano  $t$  para empresa  $i$ , definido como o patrimônio líquido dividido pelo valor de mercado;

$FCO_{it}$ : Fluxo de Caixa Operacional no ano  $t$  para empresa  $i$ , dividido pelos ativos totais defasados.

O segundo modelo de Robustez se baseia em Kothari *et al.* (2005), no qual foram estimadas regressões por setor e ano, sendo que o valor absoluto dos resíduos da Equação 4 representam os *accruals* discricionários (DACC).

$$AT_{it} = \beta_1 1/A_{it-1} + \beta_2 (\Delta REC - \Delta CREC)_{it} + \beta_3 IMOB_{it} + \beta_4 ROA_{it} + \varepsilon_{it} \quad (4)$$

Onde:

$ROA_{it}$ : Retorno sobre o ativo no ano  $t$  para empresa  $i$ , definido como o lucro antes dos itens extraordinários dividido pelo ativo total.

Na Tabela 1, a seguir, são apresentadas todas as definições de variáveis.

Tabela 1

**Definição das variáveis**

Variáveis	Métrica	Operacionalização
DACC1	<i>Accruals</i> discricionários por Dechow <i>et al.</i> (1995)	Valor absoluto do resíduo da Equação 1.
DACC2	<i>Accruals</i> discricionários por Larcker e Richardson (2004)	Valor absoluto do resíduo da Equação 3.
DACC3	<i>Accruals</i> discricionários por Kothari <i>et al.</i> (2005)	Valor absoluto do resíduo da Equação 4.
REP	Reputação Corporativa	Variável binária defasada: 1 se a firma estiver listada no Troféu de Transparência da Anefac, Fipecafi e Serasa Experian em t-1 e 0 caso contrário.
TAM	Tamanho da empresa	Logaritmo natural dos ativos totais.
ROE	Retorno sobre o Patrimônio Líquido	Lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido.
END	Endividamento	Dívidas totais divididas pelos ativos totais.
CRES	Crescimentos de vendas	Varição percentual da receita de vendas.
MTB	<i>Market-to-Book</i>	Valor de mercado dividido pelo patrimônio líquido.
AUD	Qualidade da Auditoria	Variável binária: 1 se a firma for auditada por uma Big Four (EY, KPMG, Deloitte ou PwC) e 0 caso contrário.
GOV	Governança Corporativa	Variável binária: 1 se a firma estiver listada no Novo Mercado de B3 e 0 caso contrário.

Todas as variáveis contínuas, utilizadas para estimar a Equação 2, são winsorizadas no 1º e 99º percentil para cada ano.

## 4. Resultados e Discussão

Para verificar o comportamento dos dados, inicialmente, foi realizada uma análise descritiva. A Tabela 2 mostra os valores mínimos e máximos, a média e o desvio-padrão das variáveis analisadas neste estudo, assim como o teste de Diferença de Média (teste *t*), exceto os indicados pela qualidade da auditoria e governança corporativa, pois são variáveis binárias, por isso é apresentada a distribuição de frequência e realizado o teste Qui-Quadrado.

Tabela 2

**Estatística descritiva**

Variáveis contínuas	REP	Obs.	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo	Teste t
DACC1	1	121	0,039	0,035	0,000	0,200	2,916***
	0	1.234	0,062	0,086	0,000	1,287	
DACC2	1	121	0,036	0,031	0,000	0,203	3,469***
	0	1.234	0,066	0,094	0,000	1,367	
DACC3	1	121	0,038	0,032	0,000	0,188	2,869***
	0	1.234	0,063	0,098	0,000	2,093	
TAM	1	121	23,654	1,244	21,119	26,405	-13,389***
	0	1.234	22,089	1,225	20,083	26,204	
ROE	1	121	0,090	0,257	-1,465	0,659	-1,676*
	0	1.234	0,019	0,463	-5,060	2,157	
END	1	121	0,346	0,159	0,019	0,756	-1,523
	0	1.234	0,320	0,175	0,000	0,859	
CRES	1	121	0,091	0,167	-0,405	0,716	1,463
	0	1.234	0,145	0,400	-0,990	4,882	
MTB	1	121	2,302	2,581	0,114	19,274	-0,220
	0	1.234	2,241	2,944	0,015	33,057	

Variáveis binárias	Categoria	REP=0	REP=1	Frequência	Porcentagem	Cumulativo	Qui-quadrado
AUD	0	169	5	174	12,84	12,84	9,004***
	1	1.065	116	1181	87,16	100,00	
GOV	0	618	55	673	49,67	49,67	0,9435
	1	616	66	682	50,33	100,00	

Nota: \*, \*\*, \*\*\* Indica significância estatística nos níveis de 0,10, 0,05 e 0,01, respectivamente.

DACC1: *Accruals* discricionários por Dechow *et al.* (1995); DACC2: *Accruals* discricionários por Larcker e Richardson (2004); DACC3: *Accruals* discricionários por Kothari *et al.* (2005); REP: Reputação Corporativa defasada; TAM: Tamanho da empresa; ROE: Retorno sobre Patrimônio Líquido; END: Endividamento; CRES: Crescimento de Vendas; MTB: *Market-to-book*; AUD: Qualidade da Auditoria; GOV: Governança Corporativa.

O valor absoluto médio dos *accruals* discricionários (DACC1, DACC2 e DACC3) é de cerca de 0,06 para as empresas listadas na B3. Assim, comparado com o 0,065 que Wu *et al.* (2016) encontraram para empresas chinesas, e o 0,20 que Kim *et al.* (2012) constataram em empresas listadas nos EUA, constata-se que o gerenciamento de resultados no Brasil é consistente com outros países. Além disso, os *accruals* discricionários têm alta dispersão, portanto, as empresas listadas na B3 diferem no nível das práticas de gerenciamento de resultados.

Nota-se que apenas 8% da amostra tem uma boa reputação (REP) por meio da transparência contábil. Vale ressaltar que isso acontece porque o Troféu Transparência seleciona apenas 25 empresas como as melhores empresas do Brasil. Esse tipo de comportamento é observado em outros estudos, uma vez que a reputação, na maioria dos casos, é mensurada por *rankings*, os quais estabelecem um número máximo de empresas reputadas (Fombrun, 2007). Desse modo, as empresas contempladas no Troféu Transparência são as que possuem a melhor reputação.

Analisando todas as variáveis, pelo Troféu Transparência, em relação a ter ou não ter uma melhor reputação, percebe-se que as empresas indicadas possuem, em média, menor gerenciamento de resultados por *accruals* discricionários (DACC), são maiores (TAM), apresentam melhor desempenho empresarial (ROE) e estão mais associadas com melhor qualidade da auditoria (AUD). Esses resultados dão indícios que os sinais da reputação garantem uma vantagem competitiva perante as demais concorrentes (Bergh *et al.*, 2010; Van Riel & Fombrun, 2007; Walker, 2010), constituindo, assim, um atributo desejável para as empresas.

Em relação às variáveis de controle, apenas o tamanho da empresa (TAM) apresenta baixa dispersão, indicando que as empresas têm tamanho homogêneo, todas são grandes empresas, o que é consistente com os estudos de Wu *et al.* (2016) e Choi e Pae (2011), que encontraram o tamanho entre 22,115 e 19,225 para empresas chinesas e coreanas, respectivamente.

A amostra apresenta um desempenho empresarial positivo (ROE), um resultado semelhante ao encontrado em Cao *et al.* (2012) e Wu *et al.* (2016). Baseado em Garrett *et al.* (2014), Wu *et al.* (2016), Cao *et al.* (2012), Choi e Pae (2011) e Kim *et al.* (2012), que admitem o nível de endividamento (END) inferior a 50%, as empresas listadas na B3 têm um bom nível de endividamento, já que é de 0,3227. Sobre o crescimento das vendas (CRES), as empresas listadas na B3 exibem um crescimento sólido na receita de vendas, já que a média é positiva. A amostra apresenta alto nível de intangibilidade, uma vez que o MTB é maior que 1, consistente com Garrett *et al.* (2014).

Quanto à qualidade da auditoria (AUD), quase 90% da amostra é auditada por uma empresa Big Four (Deloitte, EY, KPMG e PwC). Nesse caso, com base em Wu *et al.* (2016), a amostra possui alta qualidade da auditoria. Por fim, a governança corporativa (GOV) é representada pela listagem no segmento de governança corporativa Novo Mercado da B3, o qual possui as melhores práticas de governança, indicando que quase metade da amostra (50,33%) possui as melhores práticas de governança corporativa.

Considerando a literatura levantada por Dechow *et al.* (2010), as características das empresas da amostra remetem a empresas que, em média, tenderiam a se engajar menos em práticas de gerenciamento de resultados. Assim, para aprofundar esses resultados, na Tabela 3, são apresentados os coeficientes de correlação de Pearson entre as variáveis utilizadas nas análises de regressão.

Tabela 3

**Correlação de Pearson**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(2)	0,805***	1								
(3)	0,954***	0,791***	1							
(4)	-0,079***	-0,094***	-0,078***	1						
(5)	-0,089***	-0,114***	-0,075***	0,342***	1					
(6)	-0,042***	-0,040***	-0,031***	0,045***	0,057**	1				
(7)	-0,048***	-0,073***	-0,042***	0,041***	0,231***	-0,237***	1			
(8)	0,140***	0,103***	0,109***	-0,039***	0,016***	0,117***	-0,019***	1		
(9)	0,032**	0,022***	0,048***	0,006***	-0,003***	0,110***	0,031***	0,045***	1	
(10)	0,019**	-0,025***	0,021***	0,081***	0,098***	0,105***	0,036***	0,030***	0,094***	1
(11)	0,065***	0,035***	0,072***	0,026***	-0,000***	-0,023***	0,068***	0,001***	0,131***	0,144***

Nota: \*, \*\*, \*\*\* Indica significância estatística nos níveis de 0,10, 0,05 e 0,01, respectivamente.

(1) DACC1: *Accruals* discricionários por Dechow *et al.* (1995); (2) DACC2: *Accruals* discricionários por Larcker e Richardson (2004); (3) DACC3: *Accruals* discricionários por Kothari *et al.* (2005); (4) REP: Reputação Corporativa Defasada; (5) TAM: Tamanho da Empresa; (6) ROE: Retorno sobre Patrimônio Líquido; (7) END: Endividamento; (8) CRES: Crescimento de Vendas; (9) MTB: *Market-to-book*; (10) AUD: Qualidade da Auditoria; (11) GOV: Governança Corporativa.

Primeiro, observa-se que as variáveis que representam os *accruals* discricionários (DACC1, DACC2 e DACC3) possuem alta correlação entre si, demonstrando, assim, que representam o mesmo constructo, condizendo com os preceitos de Dechow *et al.* (2010), que aconselha utilizar mais de uma métrica para alcançar um resultado consistente.

Com base na literatura (Cao *et al.*, 2012; Garrett *et al.*, 2014; Wu *et al.*, 2016), este estudo previu uma correlação negativa entre a reputação corporativa (REP) e as medidas de gerenciamento de resultados (DACC1, DACC2 e DACC3), não sendo essa previsão rejeitada para todas as medidas de gerenciamento de resultados. Assim, empresas que detêm melhor reputação quanto à transparência contábil se engajam menos em práticas de gerenciamento de resultados.

Além disso, observa-se que o tamanho da empresa (TAM) e o endividamento (END) estão negativamente relacionados com os *accruals* discricionários, mostrando que empresas grandes e mais endividadas envolvem-se menos em práticas de gerenciamento de resultados, uma vez que empresas maiores tendem a ter melhores controles internos, mitigando ações oportunistas (Dechow *et al.*, 2010) e que o maior endividamento limita o gerenciamento de resultados, pois as empresas passam a sofrer pressão dos credores, ficando com restrição de gastos induzida por esses (Zamri, Rahman & Isa, 2013).

No entanto, o crescimento das vendas (CRES) e a governança corporativa (GOV) estão positivamente relacionados aos *accruals* discricionários. Segundo Dechow *et al.* (2010), empresas com maior crescimento tendem a possuir menor persistência nos resultados, favorecendo o uso de gerenciamento de resultados. Já, quanto à governança, alguns estudos demonstram que um maior monitoramento não reduziria a manipulação dos números contábeis (Dechow *et al.*, 2010), podendo isso ocorrer devido o mecanismo de governança utilizado pela empresa, assim como pela não vivência de uma cultura voltada para a governança, não sendo apenas um *compliance*.

Ressaltando que os resultados encontrados dizem respeito apenas à relação entre duas variáveis, na Tabela 4, apresentam-se os resultados das análises de regressão multivariada dos *accruals* discricionários. Nesse sentido, este estudo estimou três modelos para cada medida de *accrual* discricionário, baseada em Dechow *et al.* (1995), Larcker e Richardson (2004) e Kothari *et al.* (2005).

Tabela 4

**Análise da relação entre o gerenciamento de resultados e a reputação corporativa**

		Accruals Discricionários		
		Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Reputação Corporativa	REP <sub>(t-1)</sub>	-0,010* (0,006)	-0,015*** (0,005)	-0,014** (0,006)
Tamanho da Empresa	TAM <sub>(t)</sub>	-0,004** (0,002)	-0,004** (0,002)	-0,004** (0,002)
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	ROE <sub>(t)</sub>	-0,012** (0,005)	-0,011* (0,006)	-0,009* (0,006)
Endividamentos	END <sub>(t)</sub>	-0,008 (0,013)	-0,026 (0,016)	-0,006 (0,014)
Crescimento de Vendas	CRES <sub>(t)</sub>	0,029** (0,012)	0,023* (0,014)	0,025** (0,012)
Market-to-Book	MTB <sub>(t)</sub>	0,001 (0,001)	0,001 (0,001)	0,002** (0,001)
Qualidade da Auditoria	AUD <sub>(t)</sub>	0,004 (0,007)	-0,009 (0,011)	0,003 (0,006)
Governança Corporativa	GOV <sub>(t)</sub>	0,004 (0,005)	0,001 (0,005)	0,007 (0,005)
Intercepto		0,153*** (0,042)	0,192*** (0,047)	0,158*** (0,045)
Efeito fixo – Ano		Sim	Sim	Sim
Efeito fixo – Setor		Sim	Sim	Sim
R <sup>2</sup>		0,123	0,107	0,124
Teste F		4,164***	4,411***	4,241***
N		1.355	1.355	1.355

Notas: \*, \*\*, \*\*\* Indica significância estatística nos níveis de 0,10, 0,05 e 0,01, respectivamente.

Cada célula contém um coeficiente estimado e um erro padrão robusto entre parênteses abaixo.

Modelo 1: *Accruals* discricionários por Dechow *et al.* (1995); Modelo 2: *Accruals* discricionários por Larcker e Richardson (2004); Modelo 3: *Accruals* discricionários por Kothari *et al.* (2005); REP: Reputação Corporativa Defasada; TAM: Tamanho da Empresa; ROE: Retorno sobre Patrimônio Líquido; END: Endividamento; CRES: Crescimento de Vendas; MTB: *Market-to-book*; AUD: Qualidade da Auditoria; GOV: Governança Corporativa.

Com base no teste F, todos os modelos são significativos ao nível de 1%, indicando que pelo menos uma das variáveis nos modelos é significativa. A reputação corporativa, por meio da transparência contábil (REP), tem uma relação negativa com os *accruals* discricionários (DACC1, DACC2 e DACC3), como previsto. Portanto, a hipótese de estudo não é rejeitada. Cabe destacar, mais uma vez, que as empresas que são indicadas ao prêmio Troféu Transparência reduzem, em média, 0,01 em *accruals* discricionários, sendo que a média de *accruals* discricionários é de 0,06 (Tabela 2). Desse modo, baseando-se nessa média, ser indicada ao prêmio reduz em aproximadamente 16,67% a prática de gerenciamento de resultados.

A teoria da Sinalização defende que as empresas divulguem informações ao mercado, a fim de reduzir a assimetria informacional e criar confiança vis-à-vis seus *stakeholders*, de modo que uma reputação baseada na qualidade da informação contábil seja bem vista pelos investidores e credores, assim como por outros *stakeholders*, por ser capaz de reduzir práticas oportunistas de gerenciamento de resultados que, às vezes, surgem devido a conflitos de agência. Além disso, quando as empresas buscam ter relatórios financeiros de qualidade e transparentes, os gestores reduzem suas práticas de gerenciamento de resultados oportunistas, talvez usando *accruals* discricionários apenas para demonstrar a situação econômica real da empresa, pois, como comenta Scott (2012), o gerenciamento de resultados não apenas possui uma conotação negativa, podendo existir um bom gerenciamento. Logo, os gestores estariam utilizando o gerenciamento de resultados em benefício da empresa e, não, para interesses próprios, aumentando, assim, a qualidade da informação contábil.

Esse achado é consistente com Li (2010), Choi e Pae (2011); Cao *et al.* (2012); Kim *et al.* (2012); Scholtens e Kang (2013); Garrett *et al.* (2014); Bozzolan *et al.* (2015) e Wu *et al.* (2016), que discutem que a responsabilidade social corporativa, a exposição na mídia e a ética nos negócios, aspectos de reputação, bem como a reputação em si aumentam a qualidade da informação contábil e reduzem as práticas de gerenciamento de resultados por *accruals* discricionários.

Os modelos de Regressão também incluem diversas variáveis de controle. O crescimento de vendas (CRES) é associado, positivamente, com os *accruals* discricionários para todos os modelos. Nesse caso, as empresas em crescimento exibem maior nível de *accruals* discricionários. Supõe-se que essas empresas tenham práticas agressivas de gerenciamento de resultados exatamente para aumentar seu desempenho, uma vez que elas não possuem resultado persistente, o que é consistente com os achados de Skinner e Sloan (2002) e a discussão de Dechow *et al.* (2010). Por outro lado, o tamanho da empresa (TAM) e o desempenho empresarial (ROE) são, significativa e negativamente, associados aos *accruals* discricionários para todos os modelos, indicando que empresas grandes e lucrativas são, em geral, menos propensas a se engajar em gerenciamento de resultados com base em *accruals* (Kim *et al.*, 2012), por possuírem melhor estrutura organizacional, que auxilia na mitigação de práticas oportunistas (Dechow *et al.*, 2010).

Ainda como o teste de Robustez, foi analisado o efeito da reputação corporativa no gerenciamento de resultados, separado pela estratégia agressiva (*accruals* positivos) e conservadora (*accruals* negativos), conforme demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5

**Análise da relação entre o gerenciamento de resultados agressivo e conservador e a reputação corporativa**

	Accruals Discricionários					
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	Agressivo	Conservador	Agressivo	Conservador	Agressivo	Conservador
REP <sub>(t-1)</sub>	-0,010 (0,009)	0,008 (0,006)	-0,023** (0,011)	0,011* (0,006)	-0,018 (0,012)	0,011* (0,006)
TAM <sub>(t)</sub>	0,001 (0,003)	0,006*** (0,002)	-0,002 (0,003)	0,006*** (0,002)	0,002 (0,004)	0,006*** (0,002)
ROE <sub>(t)</sub>	-0,012 (0,011)	0,011* (0,006)	-0,011 (0,013)	0,012** (0,006)	-0,010 (0,013)	0,010* (0,006)
END <sub>(t)</sub>	0,001 (0,018)	0,020 (0,019)	-0,026 (0,024)	0,023 (0,019)	-0,003 (0,026)	0,011 (0,017)
CRES <sub>(t)</sub>	0,038** (0,015)	-0,011 (0,015)	0,021 (0,021)	-0,020 (0,014)	0,038** (0,015)	-0,011 (0,015)
MTB <sub>(t)</sub>	0,000 (0,001)	-0,002 (0,001)	0,001 (0,001)	-0,002 (0,002)	0,002 (0,001)	-0,002* (0,001)
AUD <sub>(t)</sub>	-0,001 (0,011)	-0,005 (0,007)	-0,028 (0,019)	-0,011 (0,007)	0,001 (0,013)	-0,004 (0,006)
GOV <sub>(t)</sub>	-0,005 (0,008)	-0,007 (0,005)	-0,007 (0,008)	-0,009* (0,005)	-0,005 (0,008)	-0,012** (0,005)
Intercepto	0,071 (0,064)	-0,185*** (0,050)	0,176** (0,076)	-0,185*** (0,049)	0,042 (0,095)	-0,184*** (0,047)
Efeito fixo – Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Efeito fixo – Setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
R <sup>2</sup>	0,141	0,141	0,112	0,146	0,126	0,150
Teste F	2,644	2,821	2,810	3,930	3,340	3,919
N	608	747	632	723	607	748

Notas: \*, \*\*, \*\*\* Indica significância estatística nos níveis de 0,10, 0,05 e 0,01, respectivamente.

Cada célula contém um coeficiente estimado e um erro padrão robusto entre parênteses abaixo.

Modelo 1: *Accruals* discricionários por Dechow *et al.* (1995); Modelo 2: *Accruals* discricionários por Larcker e Richardson (2004); Modelo 3: *Accruals* discricionários por Kothari *et al.* (2005); REP: Reputação Corporativa Defasada; TAM: Tamanho da Empresa; ROE: Retorno sobre Patrimônio Líquido; END: Endividamento; CRES: Crescimento de Vendas; MTB: *Market-to-book*; AUD: Qualidade da Auditoria; GOV: Governança Corporativa.

Os resultados apresentados na Tabela 5 dão suporte aos resultados encontrados na Tabela 4, especialmente quanto ao Modelo 2, não rejeitando a hipótese de estudo, pois indicam que empresas que possuem melhor reputação por meio da transparência contábil se engajam menos em práticas agressivas de gerenciamento de resultados, ou seja, não utilizam a contabilidade com o fim de aumentar os resultados, utilizando assim, atitudes mais conservadoras, as quais reduzem os resultados.

## 5. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo investigar a relação entre a reputação corporativa, por meio da transparência contábil, e o gerenciamento de resultados por *accruals* discricionários em empresas listadas no Brasil, Bolsa, Balcão (B3), com base na teoria da Sinalização. Para tanto, uma análise de regressão linear múltipla com dados de painel e erros-padrões robustos foi utilizada em uma amostra de 231 empresas (1.355 observações).

A reputação corporativa, por meio da transparência contábil demonstrou uma relação negativa com o gerenciamento de resultados por *accruals* discricionários. Assim, empresas indicadas ao prêmio Troféu Transparência da Anefac, Fipecafi e a Serasa Experian, ou seja, aquelas com melhor reputação corporativa, possuem gestores que se engajam menos em atitudes oportunistas e agressivas, gerenciando menos os resultados das empresas. Desse modo, este estudo não rejeita a hipótese de estudo apresentada.

Os resultados mostram que as empresas que sinalizam ao mercado a qualidade dos seus demonstrativos tendem a auferir maior confiança e estima do mercado (reputação corporativa) do ponto de vista contábil, além de deterem vantagem competitiva, engajando-se menos em práticas oportunistas, como gerenciamento de resultados, visto que estão propensas a terem as melhores práticas de responsabilidade social corporativa, governança corporativa e ética corporativa, retendo e atraindo talentos e possuindo poder de barganha com fornecedores.

Dessa forma, a reputação corporativa seria um recurso estratégico valioso, com capacidade de destacar a empresa reputada das outras do mesmo setor e, do ponto de vista contábil, reflete a qualidade do relatório financeiro. Essa qualidade dos demonstrativos financeiros, que emerge da transparência, se reflete na prática da gestão, já que as empresas não querem perder a vantagem competitiva, obtida por meio da reputação, e, por estarem expostas na mídia, tendem a ter cuidado com suas práticas contábeis. Davies *et al.* (2003) versam que a reputação pode ser perdida mais facilmente do que ser criada, já que ela, como um investimento em credibilidade, é frágil. Nesse sentido, ações ruins (fraude, corrupção, etc.) realizadas pelas empresas corroem a reputação, uma vez que os *stakeholders* perdem a confiança na empresa, o que afastaria os investidores.

Como a reputação corporativa dá vantagem competitiva e, em geral, empresas com melhor reputação tendem a ter alto desempenho e fornecem grande compensação para os gestores, estes não têm motivos para usar escolhas discricionárias (Chaney, Faccio & Salsa, 2011).

Observa-se, portanto, que este estudo traz contribuições tanto para o campo profissional quanto para o campo acadêmico. Para o profissional, o estudo fornece *insights* para as empresas, indicando que elas devem focar na emissão de sinais ao mercado quanto à qualidade de seus relatórios financeiros, para obter uma reputação corporativa. Além disso, uma boa reputação constitui um sinal para os acionistas, credores e outros *stakeholders* em relação à qualidade das informações contábeis, reduzindo a assimetria informacional e conferindo uma vantagem competitiva, demonstrando, assim, que as empresas com melhor reputação seriam um melhor investimento.

Para a academia, este estudo demonstra que o *ranking* Troféu Transparência da Anefac, Fipecafi e a Serasa Experian é uma *proxy* para a reputação acerca da qualidade da informação contábil, em que a premiação seria um sinal redutor da prática de *accruals* discricionários. Além disso, este estudo amplia a literatura que relaciona a reputação e o gerenciamento de resultados, uma vez que poucos estudos sobre esse tema são encontrados tanto na literatura nacional quanto na internacional.

As limitações deste estudo referem-se às métricas de gerenciamento de resultados, métrica de reputação corporativa e à amostra. Dechow *et al.* (2010) afirmam que métricas que medem *accruals* discricionários têm ruídos, porém ainda não há métricas perfeitas para isso. Assim, para o primeiro problema, este estudo adotou três métricas diferentes e encontrou o mesmo resultado. Para o segundo problema, considerando a afirmação de Davies *et al.* (2003) de que a reputação é um construto complexo e de difícil mensuração. Neste estudo, optou-se por utilizar uma métrica com um aspecto específico, a transparência contábil, que está relacionada à qualidade da informação contábil. Quanto ao terceiro problema, adotou-se a métrica apenas às empresas listadas na B3, que, embora seja uma amostra pequena, é especialmente relevante para o mercado brasileiro, além de que o *ranking* do Troféu Transparência comporta apenas empresas brasileiras.

Deve-se destacar que o segundo e o terceiro problema criam vieses de seleção, pois consideram apenas as melhores empresas e não permitem variabilidade entre as empresas devido a ser uma variável *dummy*. Contudo, esse é um problema existente em pesquisas sobre reputação que utilizam *rankings*, pois ainda não há uma *proxy* adequada para reputação, e as *proxies* que mais se aproximam do constructo reputação são mensuradas por questionário.

Por fim, este estudo sugere que futuras pesquisas ampliem a análise para o mercado latino-americano, utilizando o *ranking Merco Empresas*, para empresas com melhor reputação; ou o *ranking Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo*, para empresas com maior responsabilidade social corporativa e governança corporativa. Também, sugere-se analisar o efeito da reputação do líder no gerenciamento de resultados, e, para isso, pode-se usar o *ranking Merco Líderes*. Como as empresas podem gerenciar menos por *accruals* discricionários e compensar por meio do gerenciamento e por atividades operacionais, sugere-se, então, analisar o efeito da reputação corporativa no *trade-off*, entre o gerenciamento de resultados por *accruals* discricionários e o gerenciamento por atividades operacionais.

## 6. Referências

- Agarwal, V., Taffler, R. & Brown, M. (2011). Is management quality value relevant? *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(9-10), pp. 1184-1208.. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2011.02267.x>
- Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade. (2018). *Ganhadoras anteriores*. Recuperado em 23 de maio, 2019 de <https://www.anefac.org/copia-transparencia-regulamento>.
- Ball, R. (2009). Market and political/regulatory perspectives on the recent accounting scandals. *Journal of Accounting Research*, 47(2), pp. 277-323. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2009.00325.x>
- Bergh, D. D., Ketchen, D. J. Jr., Boyd, B. K. & Bergh, J. (2010). New frontiers of the reputation - performance relationship: Insights from multiple theories. *Journal of Management*, 36(3), pp. 620-632. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206309355320>
- Bozzolan, S., Fabrizi, M., Mallin, C. A. & Michelon, G. (2015). Corporate social responsibility and earnings quality: International evidence. *The International Journal of Accounting*, 50(4), pp. 361-396. doi: <https://doi.org/10.1016/j.intacc.2015.10.003>
- Cao, Y., Myers, L. A. & Omer, T. C. (2012). Does firm reputation matter for financial reporting quality? Evidence from restatements. *Contemporary Accounting Research*, 29(3), pp. 956-990. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01137.x>.
- Chaney, P. K., Faccio, M. & Parsley, D. (2011). The quality of accounting information in politically connected firms. *Journal of Accounting and Economics*, 51(1-2), pp. 58-76. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.07.003>.
- Chih, H. L., Shen, C. H. & Kang, F. C. (2008). Corporate social responsibility, investor protection, and earnings management: Some international evidence. *Journal of Business Ethics*, 79(1-2), pp. 179-198. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9383-7>.
- Choi, T. H. & Pae, J. (2011). Business ethics and financial reporting quality: Evidence from Korea. *Journal of Business Ethics*, 103(3), pp. 403-427. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0871-4>.
- Davies, G., Chun, R., Silva, R. V. & Roper, S. (2003). *Corporate reputational and competitiveness*. London: Routledge.
- Dechow, P. M., Sloan, R. G. & Sweeney, A. P. (1995). Detecting earnings management. *The Accounting Review*, 70(2), pp. 193-225.

- Dechow, P. M., Ge, W. & Schrand, C. M. (2010). Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences. *Journal of Accounting and Economics*, 50(2-3), pp. 344-401. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.09.001>.
- Dyck, A., Volchkova, N. & Zingales, L. (2008). The corporate governance role of the media: Evidence from Russia. *Journal of Finance*, 63(3), pp. 1093-1135. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01353.x>.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. (2007). List of lists: A compilation of international corporate reputation ratings. *Corporate Reputation Review*, 10(2), pp. 144-153. doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550047>.
- Garrett, J., Hoitash, R. & Prawitt, D. F. (2014). Trust and financial reporting quality. *Journal of Accounting Research*, 52(5), pp. 1087-1125. doi: <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12063>.
- Healy, P. M. & Wahlen, J. M. (1999). A review of the earnings management literature and its implications for standard setting. *Accounting Horizons*, 13(4), pp. 365-383. doi: <https://doi.org/10.2308/acch.1999.13.4.365>.
- Jones, J. J. (1991). Earnings management during import relief investigations. *Journal of Accounting Research*, 29(2), pp. 193-228.
- Kim, Y., Park, M. S. & Wier, B. (2012). Is earnings quality associated with corporate social responsibility? *The Accounting Review*, 87(3), pp. 761-796. doi: <https://doi.org/10.2308/accr-10209>.
- Klein, A. (2002). Audit committee, board of director characteristics, and earnings management. *Journal of accounting and economics*, 33(3), pp. 375-400. doi: [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(02\)00059-9](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(02)00059-9).
- Kothari, S. P., Leone, A. J. & Wasley, C. E. (2005). Performance matched discretionary accrual measures. *Journal of Accounting and Economics*, 39(1), pp. 163-197. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2004.11.002>.
- Larcker, D. F. & Richardson, S. A. (2004). Fees paid to audit firms, accrual choices, and corporate governance. *Journal of Accounting Research*, 42(3), pp. 625-658. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2004.t01-1-00143.x>.
- Li, H. (2010). Reputation, accounting information and debt contracts in Chinese family firms. *China Journal of Accounting Research*, 3(1), pp. 95-129. doi: [https://doi.org/10.1016/S1755-3091\(13\)60021-0](https://doi.org/10.1016/S1755-3091(13)60021-0).
- Luchs, C., Stuebs, M., & Sun, L. (2009). Corporate reputation and earnings quality. *The Journal of Applied Business Research*, 25(4), pp. 47-54. doi: <https://doi.org/10.19030/jabr.v25i4.1016>.
- Melo, T. & Garrido-Morgado, A. (2012). Corporate reputation: A combination of social responsibility and industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(1), pp. 11-31. doi: <https://doi.org/10.1002/csr.260>.
- Revista ANEFAC. (2018). *Troféu Transparência ANEFAC® credita a empresa no mercado*. Ed. 193. São Paulo: Anefac.
- Roberts, P. W. & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), pp. 1077-1093. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.274>.
- Scholtens, B. & Kang, F. C. (2013). Corporate social responsibility and earnings management: Evidence from Asian economies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(2), pp. 95-112. doi: <https://doi.org/10.1002/csr.1286>.
- Scott, W. R. (2012). *Financial accounting theory*. 6th ed. Toronto: Prentice Hall.

- Skinner, D. J. & Sloan, R. G. (2002). Earnings surprises, growth expectations, and stock returns or don't let an earnings torpedo sink your portfolio. *Review of Accounting Studies*, 7(2-3), pp. 289-312. doi: <https://doi.org/10.1023/A:1020294523516>.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), pp. 355-374. doi: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-214850-7.50025-5>.
- Van Riel, C. B. M. & Fombrun, C. J.(2007). *Essentials of corporate communications*. New York: Routledge.
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), pp. 357-387. doi: <https://doi.org/10.1057/crr.2009.26>.
- Warfield, T. D., Wild, J. J., & Wild, K. L. (1995). Managerial ownership, accounting choices, and informativeness of earnings. *Journal of accounting and economics*, 20(1), 61-91. doi: [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(94\)00393-J](https://doi.org/10.1016/0165-4101(94)00393-J)
- Wu, P., Gao, L. & Li, X. (2016). Does the reputation mechanism of media coverage affect earnings management? Evidence from China. *Chinese Management Studies*, 10(4), pp. 627-656. doi: <https://doi.org/10.1108/CMS-08-2016-0177>.
- Xie, B., Davidson, W. N. & DaDalt, P. J. (2003). Earnings management and corporate governance: the role of the board and the audit committee. *Journal of Corporate Finance*, 9(3), pp. 295-316. doi: [https://doi.org/10.1016/S0929-1199\(02\)00006-8](https://doi.org/10.1016/S0929-1199(02)00006-8).
- Yoon, E., Guffey, H. J. & Kijewski, V. (1993). The effects of information and firm reputation on intentions to buy a business service. *Journal of Business Research*, 27, pp. 215-228. doi: [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90027-M](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90027-M).
- Zamri, N., Rahman, R. A. & Isa, N. S. M. (2013). The impact of leverage on real earnings management. *Procedia Economics and Finance*, 7, pp. 86-95. doi: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00222-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00222-0).

# Fatores contingenciais externos e a mensuração de desempenho: um estudo em ONGs brasileiras

## Resumo

**Objetivo:** Analisar as relações entre os fatores contingenciais externos e as práticas gerenciais associadas à mensuração de desempenho no âmbito de organizações não governamentais brasileiras.

**Método:** Foi utilizada uma *survey* por correspondência com 43 organizações listadas na Associação Brasileira de Organizações não Governamentais. As variáveis utilizadas para operacionalizar o estudo foram subdivididas em dois blocos. O primeiro bloco foi destinado ao fator contingencial Ambiente Externo, por meio das variáveis intensidade da concorrência; dinamismo ambiental e incerteza ambiental. O segundo bloco foi destinado às práticas gerenciais de mensuração de desempenho, por meio das variáveis planejamento de desempenho; indicadores de desempenho; objetivos de desempenho; instrumentos de coleta de dados e recompensas e sanções. Como técnica estatística para análise de resultados, foi utilizado o coeficiente de correlação de *Spearman*, considerando significantes os testes com níveis de 99% ( $p=0,01$ ).

**Resultados:** Os resultados indicaram que os fatores contingenciais externos não foram relacionados com a maioria das práticas gerenciais de mensuração de desempenho, revelando indícios da ausência de correlação entre ações dos gestores com a configuração organizacional das organizações não governamentais brasileiras.

**Contribuições:** Investigação empírica do ambiente externo das organizações não governamentais e sua relação com as práticas de mensuração de desempenho utilizadas por gestores, não se baseando apenas em aspectos ideológicos. Dessa forma, o artigo contribuiu para literatura e prática profissional, com a compreensão da intensidade correlacional de ações gerenciais às circunstâncias contingenciais de organizações do Terceiro Setor.

**Palavras chave:** Fatores contingenciais externos, Mensuração de desempenho, Organizações Não Governamentais.

**Alan Santos de Oliveira**

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-4947-3517>

E-mail: [asoalansantos@gmail.com](mailto:asoalansantos@gmail.com)

**Antônio André Cunha Callado**

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-5704-9265>

E-mail: [andrecallado@yahoo.com.br](mailto:andrecallado@yahoo.com.br)

Editado em Português e Inglês. Versão original em Português.

Recebido em 18/8/2018. Pedido de Revisão em 21/1/2019. Resubmetido em 15/5/2019. Aceito em 29/5/2019 por Dr. Vinicius Gomes Martins (Editor associado) e por Dr. Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima (Editor). Publicado em 21/6/2019. Organização responsável pelo periódico: Abracicon.

## 1. Introdução

Devido à incapacidade dos governos em atender às necessidades sociais completamente, o Terceiro Setor, no qual as organizações não governamentais (ONGs) estão inseridas, vem ocupando uma função relevante na sociedade e obtendo um crescente papel na economia mundial, pois se propõe a solucionar distintos problemas sociais (Quinteiros, Silva, Costa & Oliveira, 2009; Cruz, Stadler, Martins & Rocha, 2009). Portanto, um maior número de ONGs vem participando do bem-estar social, da construção das comunidades e de outras atividades públicas, com um esforço para formar uma nova rede de relacionamento com o governo.

Nos últimos anos, após reformas governamentais, o papel das ONGs e o entendimento de seu ambiente, se tornaram mais cruciais na aceleração do desenvolvimento econômico e social de qualquer país (Al-Ammary & Hamad, 2012). O ambiente no qual as entidades operam é dinâmico e seu sucesso depende da capacidade de atenderem às necessidades das partes interessadas. Dessa forma, visando garantir a sobrevivência e crescimento de todas as entidades, sejam elas com fins lucrativos e, em especial, as sem fins lucrativos, precisam medir, monitorar e analisar o seu desempenho.

Conforme Ciucescu e Feraru (2014), as principais razões para implantar práticas de mensuração de desempenho em ONGs, que vêm fundamentando o crescente interesse de acadêmicos e profissionais, consistem no aumento do número de organizações; reduções dos orçamentos das entidades; diminuição do número de doadores e aumento dos desafios gerenciais decorrentes da multiplicidade de casos sociais, tais como terrorismo, desemprego, questões de gênero e consumo.

Não obstante, salienta-se que existe uma complexidade particular na mensuração de desempenho nas ONGs, pois avaliar o progresso em direção às suas missões e aos benefícios sociais que produzem, é por sua natureza, complexo de quantificar, difícil de medir e depende de valores sociais intangíveis (Kanter & Summers, 1987). Conforme Ayene, Kumar e Asefa (2014), essas dificuldades se tornam mais preocupantes, pois muitas vezes, no setor, não existe área de atuação bem definida, além da falta de missão, visão e valores estabelecidos.

O ambiente externo no qual as entidades do Terceiro Setor se relacionam é influenciado por mudanças que podem afetar a mensuração de desempenho das entidades. Ahmed (2014) observa que os fatores sociais, culturais e políticos podem variar até mesmo dentro dos países desenvolvidos, ao passo que as ONGs nos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, podem atuar em ambientes ainda mais incertos, dificultando a adoção de práticas gerenciais de mensuração de desempenho.

Diante dessa realidade, Kareithi e Lund (2012) confirmaram a necessidade de aumentar a investigação sobre os fatores que são relacionados com as práticas de mensuração de desempenho das ONGs, advertindo que as tendências dos resultados de estudos se baseiam em fundamentos ideológicos, com ausência de verificação empírica. Wadongo (2014) afirma que, mesmo existindo uma demanda em implementar práticas gerenciais mensuração de desempenho, vários fatores de contingência do ambiente externo têm sido ignorados no Terceiro Setor, tais como competição, incerteza e dinamismo ambiental.

Algumas evidências internacionais apontam uma relação positiva entre as variáveis contingenciais e as práticas gerenciais de mensuração de desempenho das entidades do terceiro setor, em relação ao ambiente externo (Kaplan, 2001; Hoque, 2004; Beamon & Balcik, 2008; Wadongo, 2014; Wadongo & Abdel-Kader 2014). Contudo, nacionalmente os estudos (Guerra, 2007; Junqueira, 2010; Beuren & Fiorentin, 2014; Leite, Diehl & Manvailer, 2015; Lavarda, Gorla, Lavarda & Angonese, 2016; Klein & Almeida, 2017) vêm se concentrando apenas em empresas com fins lucrativos.

A partir dessas discussões, o presente estudo é norteado pelo seguinte questionamento: **Existe relação entre os fatores contingenciais externos com as práticas gerenciais de mensuração de desempenho no contexto de ONGs brasileiras?** Assim, o objetivo geral da pesquisa é analisar as relações entre os fatores contingenciais externos e as práticas gerenciais associadas à mensuração de desempenho no âmbito de organizações não governamentais brasileiras.

Para tanto, foi utilizada uma *survey* por correspondência, baseando-se nos estudos de Ferreira e Otlely (2009) e Wadongo (2014), com 43 organizações listadas na Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong). As *proxies* selecionadas para operacionalizar a pesquisa foram subdivididas em dois grupos: (1) fator contingencial Ambiente externo e (2) práticas gerenciais de mensuração de desempenho. Devido à natureza dessas variáveis, os dados foram analisados por meio de testes não paramétricos.

As principais evidências do estudo indicaram que os fatores contingenciais externos não foram relacionados com a maioria das práticas gerenciais de mensuração de desempenho, sugerindo indícios da ausência de associação entre as ações dos gestores e presidentes com as características particulares do ambiente externo das ONGs brasileiras.

Essa pesquisa pode contribuir para o mercado empresarial das ONGs e para pesquisas que são fundamentadas pela teoria da Contingência, pois quando se investigam os fatores contingenciais externos, relacionando-os com as práticas gerenciais de mensuração de desempenho são apresentadas bases para os gestores ou presidentes de ONGs estabelecerem o equilíbrio das necessidades internas e se adaptarem às circunstâncias ambientais externas. Assim, o processo de tomada de decisão, objetivando atender aos objetivos sociais estratégicos, poderá ser customizado e norteado conforme as características contextuais externas específicas das ONGs brasileiras.

Além dessa introdução, o estudo está dividido em mais quatro etapas. A segunda etapa apresenta o referencial teórico, subdividido em mensuração de desempenho e fatores contingenciais externos. A terceira etapa contempla os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. A quarta etapa evidencia a análise de resultados. Por fim, na quinta etapa, apresentam-se as considerações finais.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Mensuração de desempenho

Destaca-se que o interesse sobre a mensuração de desempenho não é novo. Nos anos de 1970 e 1980, autores expressaram descontentamento geral sobre a mensuração de desempenho baseada em indicadores de desempenho tradicionais, ou seja, oriundos da Contabilidade (Skinner, 1974; Banks & Wheelwright, 1979; Johnson & Kaplan, 1987; Flapper, Fortuin & Stoop, 1996; Bourne, Kennerley & Franco - Santos, 2005; Serrat, 2010).

Inicialmente, os críticos apontavam as fragilidades do sistema de contabilidade e de custeio, pois estimulavam decisões de curto prazo; falta de foco estratégico; incentivo da minimização da variância, em vez de melhoria contínua; não sendo focado com o ambiente externo; subjetividade na alocação de custos; e adoção do custo histórico na mensuração de ativos e passivos (Skinner, 1974; Banks & Wheelwright, 1979; Johnson & Kaplan, 1987; Flapper *et al.*, 1996).

Posteriormente, nos anos de 1980 e 1990, os críticos discutiam que os indicadores financeiros tradicionais, derivados da Contabilidade, não deveriam ser excluídos da mensuração de desempenho e, sim, equilibrados com indicadores de desempenho não financeiros (Bourne, Kennerley & Franco - Santos, 2005; Serrat, 2010). Essa época marcou o desenvolvimento de estruturas de medição de desempenho equilibradas ou multidimensionais. Esses novos quadros colocaram ênfase em medidas não financeiras, externas e de desempenho futuro (Bourne, Mills, Wilcox, Neely & Platts, 2000).

Ressalta-se que a mensuração de desempenho por meio de indicadores sejam eles financeiros ou não financeiros, apresentam limitações e vantagens. Normalmente os críticos, como apresentado anteriormente, centram-se suas argumentações nas medidas financeiras, entretanto, esses indicadores tradicionais, além de revelarem informações úteis para o processo de tomada de decisão, possuem um caráter objetivo, ao passo que alguns indicadores não financeiros, possuem um caráter mais subjetivo, podendo existir viés do gestor para maximização de sua utilidade.

Por definição, a mensuração de desempenho pode ser entendida como o processo de se determinar as medidas de desempenho, sua amplitude, grandeza e avaliação, objetivando adequar, ajustar, proporcionar ou regular alguma atividade (Soares, 2006). Concomitantemente, Poister (2003) observa que a medição do desempenho é um método de identificar, controlar e utilizar diferentes medidas objetivas de desempenho da organização e seus programas em base regular.

Não obstante, a taxonomia, base utilizada no estudo, fundamenta-se na pesquisa seminal de Neely, Gregory e Platts (1995) na qual descreve a mensuração de desempenho como sendo o processo de quantificação da ação, ao ponto que essa ação leva à *performance*. De forma abrangente, esse processo de quantificação envolve a mensuração dos indicadores de desempenho e a implantação do sistema de mensuração de desempenho.

No contexto das ONGs, as práticas gerenciais de mensuração de desempenho consistem em um processo que envolve o planejamento de desempenho, avaliação de desempenho e sistema gestão de desempenho (Wadongo, 2014). A prática de planejamento de desempenho inclui como a organização versa sobre definição e comunicação de missão, visão, objetivos, metas, fatores-chave de sucesso, estratégias e planos. A prática de avaliação de desempenho envolve a identificação e definição de domínios-chave de desempenho e indicadores, metas de desempenho, métodos de coleta de dados, recompensas e incentivos. Finalmente, sistemas de mensuração de desempenho compreendem práticas relacionadas a fatores contextuais, tais como sistemas de fluxo de informação, uso de informações de desempenho, dinamismo do sistema e sistema de força e coerência. A profundidade particular e a especificidade do sistema irão depender da organização individual.

As práticas gerenciais de mensuração de desempenho nas ONGs não são apenas uma ferramenta que ajuda as organizações avaliarem seu impacto, resultados e produtos, são, sobretudo, igualmente consideradas um instrumento de *feedback* para aprendizagem interna (Ramadan & Borgonovi, 2015). Para Kareithi e Lund (2012) a principal missão das ONGs está focada nos objetivos desejados por seus beneficiários-alvo e suas comunidades, dessa forma o desempenho das ONGs deve ser avaliado por sua eficácia para ajudar os beneficiários atingirem metas sociais mutuamente identificadas.

Nacionalmente, as normas que regulam o registro e a manutenção do *status* das entidades do Terceiro Setor não obrigam a adoção de modelos informacionais para mensuração de desempenho e comparação da eficiência entre as entidades (Milani Filho, 2009). Não obstante, a Lei n.º 9.790/1999, proporcionou o avanço nas práticas de mensuração de desempenho do setor, uma vez que foi permitida a remuneração dos funcionários e criação dos contratos de parcerias. E de forma especial, a Lei n.º 13.019/2014, que modificou a Lei n.º 9.790/1999, tornou obrigatória a utilização de contratos de Colaboração e Termos de Fomento nas relações jurídicas das parceiras (Brasil, 1999; Brasil, 2014).

A partir dessa formalização, foi estimulada a mensuração de desempenho sob a ótica das ONGs e, sobretudo, da administração pública. As ONGs, ao serem beneficiadas pelos recursos do Governo para prestar serviços em áreas necessitadas de profissionais especializados, como exemplo, crianças e adolescentes ou pessoas com deficiência, devem mensurar o desempenho das ações realizadas e prestar contas aos órgãos da administração pública e à própria sociedade, enquanto a administração pública deve, compulsoriamente, monitorar e avaliar o desempenho das ações e recursos utilizados oriundos dos contratos de parceria, bem como prestar contas dos contratos e da execução dos serviços das parcerias.

Dessa forma, espera-se que as ONGs brasileiras possuam um nível mínimo de práticas gerenciais de mensuração de desempenho visando garantir sua sobrevivência no mercado ou, simplesmente, atender às exigibilidades de órgãos governamentais. Além disso, que essas práticas sejam customizadas as características do ambiente externo das ONGs nacionais.

## 2.2 Fatores contingenciais externos

A teoria da Contingência surgiu na década de 1960 para 1970, sustentada na premissa de que não existem práticas de contabilidade universalmente adequadas que se apliquem para todas as empresas em todas as circunstâncias, pois dependerão de fatores contextuais (Otley, 1980; Ferreira & Otley, 2010).

Essa teoria foi construída a partir de um conjunto de teorias que investigam a evolução da complexidade das empresas e suas estruturas organizacionais (Burns & Stalker, 1961; Chandler, 1962; Woodward, 1965; Lawrence & Lorsch, 1967; Perrow, 1970; Thompson, 1967; Khandwalla, 1972; Waterhouse & Tiessen, 1978; Miles & Snow, 2003) e tem como objetivo estudar os fatores internos e externos à organização, também conhecidos como fatores contingenciais, que são norteadores para a tomada de decisão (Marques, Souza & Silva, 2015).

O ambiente externo é uma variável contextual que está na base das pesquisas que utilizam a teoria da Contingência em diversos tipos de empresas, tais como empresas públicas, financeiras e indústrias (Chenhall, 2003). Uma literatura em nível internacional, que vem tomando destaque, são os estudos em organizações do Terceiro Setor (Wagondo, 2014), pois, devido às características distintas dessas organizações em relação às empresas privadas, os fatores contingenciais externos podem afetar as práticas de mensuração de desempenho.

A situação socioeconômica dos países pode ser considerada um fator determinante das características do ambiente externo inerentes a essas organizações. Segundo Ahmed (2014), os mecanismos de controle e mensuração de desempenho utilizados pelas ONGs ocidentais não são facilmente transferíveis para os países em desenvolvimento porque seus contextos sociopolíticos são diferentes.

Desse modo, as ONGs, nos países em desenvolvimento, trabalham em ambientes muito incertos, a um ponto de que os doadores temem que os recursos investidos não tenham a finalidade correta e que as ONGs apresentem resultados negativos. No entanto, os doadores afirmam que se as ONGs operarem de forma eficaz e transparente, o desempenho futuro será melhorado, e se as operações são transparentes, o apoio e financiamento podem ser feitos de modo mais seguro (Ahmed, 2014).

Para facilitar o entendimento do efeito dos fatores contingenciais externos nas ONGs, por meio da variável contingencial ambiente, esse estudo utiliza a taxonomia sugerida por Wadongo e Abdel-Kader (2014), que classifica o ambiente externo em três variáveis. A primeira, o grau de imprevisibilidade ou incerteza ambiental. A segunda variável, o grau de concorrência ou competição. Finalizando, o dinamismo ambiental enfrentado pelas organizações.

De acordo com Chenhall (2003), possivelmente, a variável do ambiente externo mais estudada é a incerteza. Para o autor, a incerteza é uma situação em que probabilidades de ocorrências não podem ser determinadas e mesmo os elementos do ambiente não podem ser previsíveis, distinguindo-se, desse modo, do risco, mas afetam a gestão das organizações.

A incerteza ambiental está associada à concepção e à implantação de sistemas de controle e mensuração de desempenho, focados muitas vezes em indicadores não financeiros para as ONGs, bem como pode afetar o nível de prestação de contas dessas organizações (Kaplan, 2001; Poister, 2003; Ferreira & Otley, 2010).

Alguns estudos investigaram a relação empírica dessa variável nas práticas de controle e mensuração de desempenho, a exemplo do estudo de Hoque (2004), a partir de um quadro de contingência, que investigou os determinantes e as consequências das medidas de desempenho. Em geral, analisou o papel da escolha de medidas de desempenho na relação entre (a) prioridades estratégicas e desempenho e (b) incerteza e desempenho ambiental. Os resultados revelaram a existência de uma associação significativa e positiva entre escolha estratégica e desempenho do gestor por meio da alta utilização das medidas não financeiras para a avaliação do desempenho. Por outro lado, o estudo não encontrou evidência de uma relação significativa entre incerteza ambiental e desempenho por meio da utilização de medidas de desempenho não financeiras por parte da administração.

As evidências empíricas qualitativas do estudo de Wadongo (2014), em organizações do Terceiro Setor, no Quênia, revelaram que as exigências e demandas das partes interessadas indicavam ser previsíveis, particularmente, as exigências dos doadores e de prestação de contas. Os resultados do estudo quantitativo mostraram que as práticas de mensuração de desempenho foram relacionadas por várias partes interessadas, incluindo: governos, doadores, reguladores, grupo de interesse público e os beneficiários. A justificativa da alta imprevisibilidade das demandas das partes interessadas, especificamente os doadores, pode ser devido a uma falta de comunicação clara dos requisitos e condições associadas ao financiamento dos doadores. Por sua vez, incerteza ambiental foi negativamente relacionada com a coleta de dados e as recompensas baseadas em desempenho, ao mesmo tempo em que estava positivamente relacionada aos indicadores de desempenho, à força e à coerência do sistema de gestão de desempenho e aos fluxos de informações do sistema de gestão de desempenho.

A segunda variável utilizada no estudo foi o grau de intensidade da concorrência ambiental das ONGs. Normalmente, a concorrência ambiental está associada com empresas do setor privado (Wadongo & Abdel-Kader, 2014). Essa característica é normal, pois as empresas privadas objetivam obter lucro, considerando todos os aspectos do mercado, como escassez dos recursos, disputa por clientes, fornecedores, competições internas, entre outros, que incentivam a adaptação dos controles gerenciais a essas condições ambientais.

Entretanto, as ONGs precisam também responder às crescentes pressões do mercado e competitividade no Terceiro Setor, de modo que a concorrência é caracterizada por intensa competição por funcionários e voluntários, financiamento externo, novos projetos inovadores e recursos da comunidade (Wadongo & Abdel-Kader, 2014).

Corroborando, Beamon e Balcik (2008) discutem que uma das justificativas para implantar mecanismos de controle e mensuração de desempenho em ONGs é devido ao crescimento da concorrência de uma série de proliferação de organizações, concorrência interna nas organizações e na busca de doadores para o financiamento das atividades.

Os resultados de pesquisas internacionais, como as de Kaplan (2001), Beamon e Balcik (2008) e Ferreira e Otlely (2010), revelam que as práticas de mensuração de desempenho e os controles formais e orçamentos são relacionadas diretamente pelo ambiente de concorrência das organizações.

Na mesma direção, as evidências quantitativas de Wadongo (2014) mostraram que há uma competitividade ambiental alta. No entanto, o financiamento externo e a competição por recursos locais e da comunidade emergiram como os fatores mais competitivos. Os resultados revelaram que os participantes consideraram a concorrência para o financiamento como um determinante significativo da mensuração de desempenho. Além disso, a competitividade ambiental obteve uma relação positiva com as práticas de planejamento de desempenho e métodos de coleta de dados, mas foi negativamente relacionada com o uso de indicadores do projeto.

A última variável do ambiente externo foi o grau de dinamismo ambiental. Segundo Wadongo e Abdel-Kader (2014), o dinamismo ambiental é altamente incerto e a organização enfrenta frequentes mudanças no ambiente regulatório, socioeconômico, político e tecnológico.

No contexto das ONGs, o dinamismo ambiental, que inclui climas econômicos e políticos turbulentos, preocupações regulatórias e um ambiente de rápida mudança tecnológica, muitas vezes coloca desafios para o Terceiro Setor, podendo afetar as práticas de controle e mensuração do desempenho (Wadongo & Abdel-Kader, 2014). Corroborando, o estudo de Kaplan (2001) indica que o ambiente dinâmico está positivamente relacionado com os controles formais e orçamentos.

As evidências empíricas da pesquisa de Wadongo (2014) indicaram que o Dinamismo Ambiental foi diretamente relacionado com o uso de indicadores do projeto, com a força e com a coerência do sistema de gestão de desempenho. Além disso, foi relacionado com uso da informação de desempenho. Contudo, foi apresentada uma relação negativa do uso de métodos de coleta de dados baseados em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no setor com o dinamismo ambiental. Esses resultados foram justificados, pois o Quênia tem assistido a vários desastres naturais, ataques terroristas, a violência pós-eleitoral e a fome nos últimos anos, o que levou as ONGs a reorientarem suas atividades e, assim, obteve um efeito sobre o processo de controle e avaliação de desempenho.

Diante das discussões e evidências apresentadas, postulamos que os gestores e presidentes das ONGs brasileiras adaptam a utilização de práticas gerenciais associadas à mensuração de desempenho de acordo com as características específicas do ambiente externo (competição, dinamismo e incerteza) sem estabelecer uma estratégia administrativa geral aplicável em todas as organizações e em todas as circunstâncias, conforme sustenta a teoria da Contingência. Assim, surge a seguinte hipótese do estudo:

**H<sub>0</sub>:** Existe relação entre os fatores contingenciais externos com a utilização de práticas gerenciais associadas à mensuração de desempenho no contexto de ONGs brasileiras.

### 3. Procedimentos Metodológicos

Para investigar uma realidade particular de ONGs brasileiras sobre as relações entre os fatores contingenciais externos com as práticas gerenciais de mensuração de desempenho, utiliza-se uma tipologia baseada na pesquisa *survey*, descritiva e quantitativa. Segundo Gil (2009), a pesquisa *survey* se fundamenta pela solicitação de informações a um grupo de pessoas, cujo comportamento se pretende conhecer. Para o presente estudo, o grupo é representado por gestores e presidentes de ONGs nacionais. No que tange à tipologia descritiva, Cervo e Bervian (2002) afirmam que se caracteriza por conhecer as situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo, tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas. Finalizando, a pesquisa quantitativa é sustentada pelo uso da quantificação, desde as informações coletadas até a análise final por meio de técnicas estatísticas, independentemente de sua robustez (Richardson, 1999).

O universo do estudo é formado por todas as ONGs brasileiras listadas na Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong). Após consulta ao site da Abong ([www.abong.org.br](http://www.abong.org.br)), foi identificado um total de 240 ONGs associadas, representando as organizações objeto de estudo.

Especificamente, a região Nordeste, com 39%, e a região Sudeste, 38%, concentram o maior número de organizações no Brasil, enquanto a região Sul representa a terceira maior concentração, totalizando 10% das ONGs cadastradas na Abong. Por sua vez, as regiões Norte e Centro-Oeste, com 8% e 6% das ONGs cadastradas, representaram as regiões com o menor número de concentração.

A escolha das organizações listadas na Abong se deve ao tempo de atuação da entidade, com mais de duas décadas, sendo considerada a maior associação do Terceiro Setor e uma das primeiras redes de ONGs no país, e, especialmente, devido aos critérios que a Abong exige para seus filiados, como exemplo atuação de no mínimo 2 anos, descrição de missão e valores, bem como apresentação anual dos relatórios contábeis. Dessa forma, espera-se que as organizações listadas na Abong possuam um nível mínimo de profissionalização, o que tende a levar a utilização de práticas de mensuração de desempenho.

Todas as 240 ONGs listadas na Abong tiveram seus representantes (presidentes e gestores) convidados para participar do estudo por meio de correspondência eletrônica. Não obstante, foi obtido um total de 43 questionários respondidos pelos representantes das ONGs, correspondendo a amostra do estudo.

Como técnica de coleta de dados, foi utilizada uma *survey* por correspondência, por meio de questionário padronizado e estruturado, fundamentando-se nas pesquisas de Ferreira e Otley (2009) e Wadongo (2014). Para criação e envio da *survey* por correspondência aos *e-mails* das ONGs listadas na Abong, utilizou-se como ferramenta o programa "Google Docs".

O período de coleta de dados foi de 3 (três) meses, iniciando no mês de agosto de 2016 e finalizando no mês de outubro de 2016. O primeiro questionário respondido pelos representantes (gestores ou presidentes) das ONGs foi no dia 8/8/2016 e o último questionário recebido foi no dia 12/10/2016.

Para operacionalização do estudo, foi selecionado um conjunto de variáveis ordinais do tipo *Likert* divididas em dois blocos, conforme Tabela 1, baseando-se na literatura específica de empresas do Terceiro Setor, com o intuito de servir de suporte para o instrumento de coleta de dados e, posteriormente, análise de resultados (Poister, 2003; Waweru & Spraakman, 2009; Ferreira & Otley, 2010; Wadongo, 2014). Destaca-se que a escala de *Likert* utilizada no estudo visa identificar a intensidade das atitudes (Likert, 1932) dos presidentes e gestores das ONGs em relação a uma série de afirmações sugeridas sobre o ambiente externo e as práticas gerenciais de mensuração de desempenho utilizadas.

Tabela 1

**Variáveis Estruturais do Estudo**

Bloco	Categorias	Variáveis	Fontes de Referência	Escala de Mensuração
I. Fator Contingencial	Ambiente Externo	Intensidade da concorrência; Dinamismo ambiental; Incerteza ambiental.	(Poister, 2003; Ferreira & Otley, 2010; Wadongo, 2014)	Ordinal
	Práticas de Planejamento e Desempenho	Missão, Visão, Valores e Objetivos, fatores chave de sucesso	(Waweru & Spraakman, 2009; Wadongo, 2014)	Ordinal
II. Desempenho	Práticas de Medição de Desempenho	Metas de Desempenho; Indicadores de Desempenho; Objetivos de desempenho; Instrumentos de coleta de dados de desempenho, Recompensas e sanções.	(Waweru & Spraakman, 2009; Wadongo, 2014)	Ordinal

Fonte: Elaboração própria

O fator contingencial Ambiente Externo, conforme Bloco I, é investigado por meio de 3 variáveis: intensidade da concorrência, dinamismo ambiental e incerteza ambiental. Em relação à variável Intensidade da Concorrência, os participantes da pesquisa foram solicitados a responder uma escala linear do tipo *Likert*, que variava de 1 (Não competitivo) até 6 (Muita competição), para uma série de afirmações visando determinar o nível de concorrência em determinadas áreas, tais como: disputa por *staff* e voluntários, financiamento externo, programas e projetos inovadores e recursos comunitários entre ONGs. Na variável Dinamismo Ambiental, os participantes indicam na escala *Likert*, a frequência que os fatores ambientais externos poderiam ser modificados com base em afirmações associadas ao ambiente regulamentar (por exemplo, leis e regulamentos), econômico social (por exemplo, inflação, a população, crimes e desastres), político (por exemplo, líderes eleitos, política e violência) e tecnológico (por exemplo, as inovações). Por fim, na variável Incerteza Ambiental, os participantes indicam na escala *Likert* se o ambiente era representado por 1 (não previsibilidade) a 6 (altamente previsível), para afirmações sobre os requisitos dos *stakeholders* e a prestação de contas das demais demandas, como exemplo: prestação de contas ao governo, doadores, beneficiários e sociedade.

O Bloco II é subdividido em duas categorias. A primeira categoria das práticas de mensuração de desempenho foi o planejamento, investigado pelas seguintes variáveis: missão, visão, valores e objetivos e fatores chave de sucesso. Os representantes das ONGs são convidados a responder a uma escala linear variando de 1 (Nunca) até 6 (Sempre), sobre uma série de afirmações, a saber: a missão e visão são comunicadas; objetivos e metas são bem especificados e comunicados; os planos e estratégias estão claramente ligados aos objetivos e missão; ações e programas da ONG refletem a missão e visão; o processo de planejamento estratégico envolve *workshops* e, por fim, a gestão tem um conjunto de atividades estratégicas claras na ONG. A segunda categoria envolve um conjunto de variáveis, tais como: metas de desempenho; indicadores de desempenho; objetivos de desempenho; instrumentos de coleta de dados de desempenho, recompensas e sanções. Os participantes também respondem a afirmações sobre níveis de utilização em escala linear do tipo *Likert*, variando de 1 (Nunca) até 6 (Sempre), sobre metas de desempenho (objetivos da equipe; metas individuais e metas organizacionais); tipos de indicadores utilizados (entradas; processo ou atividade; resultados/impactos; receitas; custos administrativos; economia; eficiência; produtividade; qualidade do serviço; satisfação dos beneficiários; sustentabilidade; inovação; eficácia e flexibilidade da cadeia de suprimentos); tipos de instrumentos de coletas de dados utilizados entrevistas-chave com informantes e grupos focais; e-mail/website; telefone/entrevistas do telefone móvel; formulários/questionários de pesquisa; pessoal/conversas casuais; projeto/visitas não estruturados de programa, dentre outros aspectos); e, finalizando, utilização de recompensas e sanções (recompensas de equipes; recompensas individuais; demissões, rebaixamentos/rescisões de contratos e término do programa ou projeto).

Após a realização de todos os procedimentos de coleta de dados, foi analisada a confiabilidade do instrumento de medição, por meio do coeficiente de *alfa de Cronbach*. Dessa forma, os resultados do teste demonstram um coeficiente de *alfa de Cronbach* de 97%, logo acima do parâmetro mínimo aceitável de 70%.

Para o processo de análise de resultados, essa pesquisa utiliza como técnica estatística o coeficiente de correlação de *Spearman*, visto que esse teste é uma opção não paramétrica da correlação de *Pearson* quando as variáveis investigadas (fator contingencial e desempenho) são ordinais. De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p.131), o teste de Correlação de *Spearman* objetiva mensurar a “intensidade da correlação entre duas variáveis como níveis de mensuração ordinal, de modo que os objetos ou indivíduos em estudo possam se dispor por postos, em duas séries ordenadas”. Dessa forma, essa técnica estatística mensura a intensidade das relações, não captando o sentido por não existirem variáveis dependentes ou independentes determinadas. Nesse estudo, foram considerados estatisticamente significativos, exclusivamente, os coeficientes de correlação de *Spearman* que obtiveram níveis de 99% ( $p=0,01$ ).

#### 4. Análise dos Resultados

A partir dos dados coletados, foram operacionalizados os testes estatísticos para a identificação de eventuais significâncias estatísticas acerca das relações testadas.

Considerando as relações entre práticas de planejamento de desempenho e os fatores associados ao ambiente externo (Intensidade da concorrência; Dinamismo ambiental e Incerteza ambiental), verificou-se que nenhuma das relações investigadas apresentou coeficiente de correlação de *Spearman* estatisticamente significativa, sugerindo que estes fatores não estejam relacionados às práticas de planejamento de desempenho. Resultados semelhantes foram obtidos quando consideradas as metas de desempenho e os fatores associados ao ambiente, onde nenhuma das relações investigadas apresentou coeficiente de correlação de *Spearman* estatisticamente significativa.

Em seguida, foram testadas as relações entre o uso de indicadores e os fatores associados ao ambiente externo. As variáveis referentes à competição e a incerteza não apresentaram relações estatisticamente significantes, diferentemente do dinamismo ambiental. Os resultados estão dispostos na Tabela 2.

Tabela 2

**Correlação entre Uso de indicadores e Ambiente Externo (dinamismo)**

Uso de indicadores	Ambiente regulamentar	Ambiente Econômico Social	Aspectos políticos e de segurança	Ambiente tecnológico
Indicadores de entrada	0,17	0,27	0,21	0,33
Indicadores de processo	0,23	0,11	0,02	0,31
Indicadores de resultado	0,32	0,24	0,11	<b>0,39</b>
Os indicadores de impacto	0,36	0,18	0,04	0,34
Indicadores de Receitas	0,19	0,23	0,16	0,30
Indicadores de custos administrativos	0,13	0,19	0,15	0,24
Indicadores da economia	0,14	0,06	-0,01	0,21
Indicadores de eficiência	0,06	0,03	-0,10	0,16
Indicadores de produtividade	0,09	0,04	-0,08	0,19
A qualidade do serviço	0,23	0,10	-0,06	0,27
Satisfação	0,27	0,19	0,05	0,31
Indicadores de sustentabilidade	0,16	-0,02	0,03	0,15
Indicadores de inovação	0,30	0,01	-0,08	0,28
Indicadores de eficácia	0,31	0,16	0,02	0,28
Flexibilidade da cadeia de suprimentos	0,07	-0,14	-0,17	-0,02

Nota 1: Os valores apresentados na tabela são referentes aos coeficientes de correlações

Nota 2: Coeficiente em destaque, obteve nível de 99% ( $p=0,01$ )

Fonte: Dados da pesquisa

Tomando por base nos resultados alcançados, verificou-se, desta vez, que o uso de um tipo de indicador de desempenho apresentou coeficiente positivo e estatisticamente significativo com o dinamismo ambiental. Especificamente, constatou-se que o uso de indicadores de resultado possui relação direta com o dinamismo do ambiente tecnológico, ou seja, possíveis mudanças em aspectos como inovações tecnológicas, por exemplo, podem levar aos gestores e presidentes das ONGs a utilizarem indicadores de desempenho. Esse resultado corroborou com as pesquisas de Kaplan (2001), Wadongo e Abdel-Kader (2014) e Wadongo (2014), visto que a variável dinamismo ambiental foi diretamente relacionada com a utilização dos indicadores de mensuração de desempenho.

Também foram testadas as relações entre os instrumentos de coleta e os fatores associados ao ambiente externo. Nenhuma das variáveis testadas apresentou relações estatisticamente significantes.

Ainda foram analisadas as relações entre recompensas e sanções e os fatores contingenciais externos. As variáveis referentes à competição e ao dinamismo não apresentaram relações estatisticamente significantes, diferentemente da incerteza. Os resultados estão dispostos na Tabela 3.

Tabela 3

**Correlação entre Recompensas e Sanções e Ambiente Externo (incerteza)**

Recompensas e sanções	Governo	Doadores	Beneficiários	Públicas e comunitárias
Recompensas de Equipes	0,17	-0,13	0,11	0,14
Recompensas Individuais	-0,16	-0,16	0,02	-0,16
Demissão	-0,05	-0,01	0,04	0,12
Término do programa	<b>0,48</b>	-0,02	0,11	0,37

Nota 1: Os valores apresentados na tabela são referentes aos coeficientes de correlações

Nota 2: Coeficiente em destaque, obteve nível de 99% ( $p=0,01$ )

Fonte: Dados da pesquisa

A incerteza originada dos requisitos e exigências de prestação de contas ao Governo foi diretamente associada com as sanções ligadas ao término de programa ou projeto das ONGs. Esse resultado, embora estatisticamente significativo, contrariou as evidências do estudo de Wadongo (2014), em que a incerteza ambiental foi negativamente relacionada com as recompensas baseadas em desempenho.

De modo geral, a maioria das evidências do presente estudo não se mostrou concomitante com os estudos anteriores (Kaplan, 2001; Hoque, 2004; Beamon & Balcik, 2008; Wadongo, 2014; Wadongo & Abdel-Kader, 2014), que independentemente da direção dos sinais dos coeficientes, apresentaram relações estatisticamente significantes entre os fatores contingenciais externos com a utilização de práticas de mensuração de desempenho. Ressalta-se que, além das diferenças específicas entre ONGs brasileiras listadas na Abong com as organizações investigadas anteriormente, outros fatores podem justificar os resultados.

Nesse contexto, questões financeiras, de recursos humanos, competências de gestão e comunicação interna são específicas entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos, possivelmente influenciando as evidências encontradas. Bromideh (2011) destaca, ainda, fatores a nível nacional e internacional. Nacionalmente, as ONGs possuem desafios de registro, relacionamento com outras ONGs e interação com outros setores. Por sua vez, a nível internacional, apresentam fatores como religião, política, internacionalização e crise financeira.

## 5. Considerações Finais

O presente estudo teve por objetivo geral analisar as relações entre os fatores contingenciais externos e as práticas gerenciais associadas à mensuração de desempenho no âmbito de Organizações não Governamentais brasileiras. Para o desenvolvimento do estudo, foi utilizada uma *survey* por correspondência, fundamentando-se nas pesquisas de Ferreira e Otley (2009) e Wadongo (2014), com 43 organizações listadas na Abong. Como técnica para análise, foi utilizado o coeficiente de correlação de *Spearman*.

No que se refere aos resultados das correlações entre práticas gerenciais associadas à mensuração de desempenho e os fatores contingenciais externos (competição, dinamismo e incerteza), identificaram-se apenas dois coeficientes de correlação positivos e estatisticamente significativos ligados ao uso de indicadores de desempenho e recompensas e sanções. Inicialmente, a prática gerencial indicadores de desempenho, por meio das métricas de resultado, apenas apresentou relação direta com o dinamismo do ambiente tecnológico. Por sua vez, a prática de mensuração de desempenho, recompensas e sanções foi relacionada positivamente com a incerteza ambiental originada dos requisitos e exigências de prestação de contas ao Governo. De forma específica, a imprevisibilidade dos requisitos de transparência ao Governo foi relacionada diretamente na utilização de sanções ligadas ao término de programa ou projeto das ONGs.

A partir dos resultados evidenciados, verificou-se que o fator contingencial Ambiente Externo, por meio das variáveis ambientais incerteza e dinamismo, apresentou indícios de relação nas ações dos gestores e presidentes de ONGs brasileiras na customização de suas práticas gerenciais de mensuração de desempenho.

Não obstante, a hipótese da pesquisa (H0) foi rejeitada, uma vez que a maioria das relações investigadas não apresentaram associações estatisticamente significativas, contrariando a literatura específica do Terceiro Setor. Logo, os fatores contingenciais externos não foram relacionados de modo significativo com a maioria das práticas de mensuração de desempenho.

Esses resultados podem ser justificados pressupondo que as ONGs brasileiras não apresentaram elevados níveis de competição, dinamismo e incerteza, ou seja, não foi necessária uma alteração representativa na configuração organizacional e nas ações dos gestores frente ao ambiente externo, conforme observado em ONGs atuantes internacionalmente.

Adverte-se que os resultados obtidos possuem limitações, na medida em que se concentraram apenas em ONGs, ou seja, não podem ser generalizados para outras organizações integrantes do Terceiro Setor no Brasil, além das limitações tradicionais de estudos originados de uma *survey* por correspondência, que são, todavia, dependentes das percepções de presidentes e gestores de ONGs listadas na Abong.

Novas pesquisas podem ser realizadas para aprofundar nas discussões sobre as causas das associações particulares entre práticas de mensuração de desempenho com o ambiente externo de organizações do Terceiro Setor nacionalmente. Além disso, podem ser realizados estudos qualitativos com ONGs brasileiras visando identificar os fatores contingenciais externos e internos, bem como práticas gerenciais de mensuração de desempenho.

## 6. Referências

- Ahmed, Z. A. (2014). Management control issues in Non-Governmental Organisations (NGOs): an evaluation of contingency factors and potential for future research. *Int. J. Managerial and Financial Accounting*, 6(3), pp. 251-271. doi: <https://doi.org/10.1504/IJMFA.2014.065241>
- Al-Ammary, J. & Hamad, S. (2012). Information technology for enhancing NGOs' performance in the kingdom of BAHRAIN. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, 3(1), pp. 111-120.
- Associação Brasileira de Organizações não Governamentais – ABONG (2016). Recuperado em 31 maio, 2016 de <http://www.abong.org.br/>
- Ayene, M., Kumar, R. & Asefa, W. F. (2014). Assessment of Financial Management Practices in Local NGOs-A Case of Local NGOs in Addis Ababa. *IFSMRC AIJRM*, 2(3), pp. 1-31.
- Banks, R. L. & Wheelwright, S. C. (1979). Operations versus strategy ± trading tomorrow for today. *Harvard Business Review*, pp.112-20. – este nome estava grifado errado no texto, fiz o acerto -
- Beamon, M. B. & Balcik, B. (2008). Performance measurement in humanitarian relief chains. *International Journal of Public Sector Management*, 21(1), pp. 4-25. doi: <https://doi.org/10.1108/09513550810846087>
- Beuren, I. M. & Fiorentin, M. (2014). Influência de Fatores Contingenciais nos Atributos do Sistema de Contabilidade Gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. *Revista de Ciências da Administração*, 16(138), pp. 196-212. doi: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n38p195>
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement System. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), pp. 754-771. doi: <https://doi.org/10.1108/01443570010330739>
- Bourne, M. C., Kennerley, M. & Franco-Santos, M. (2005). Managing through measures: a study impact on performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16(4), pp. 373-395. doi: <https://doi.org/10.1108/17410380510594480>
- Brasil. (2014). *Lei Federal Nº 9.790, de 23 de março de 1999*. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. Recuperado em 09 de janeiro, 2017 de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9790.htm)
- Brasil. (2014). *Lei Federal nº 13.019/2014*. Estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público, 2014. Recuperado em 09 de janeiro, 2017 de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm)
- Bromideh, A. A. (2011). The widespread challenges of NGOs in developing countries: Case studies from Iran. *International NGO Journal*, 6(9), pp. 197-202. doi:10.5897/NGOJ11.014
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Cervo, A. L. & Bervian, A. (2002). *Metodologia científica*. 5ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), pp. 127-168. doi: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Ciucescu, N. & Feraru, A. (2014). The performance of Non-Governmental Organizations. *Studies and Scientific Researches*, (20), pp. 116-121. doi: <http://dx.doi.org/10.29358/sceco.v0i20.284>
- Cruz, J. A. W., Stadler, H., Martins, T. S. & Rocha, D. T. (2009). Avaliação de desempenho no terceiro setor: uma abordagem teórica de *strategic accounts*. *Revista Brasileira de Estratégia*, 2(1), pp. 11-26. doi: <http://dx.doi.org/10.7213/rebrae.v2i1.13412>
- Ferreira, A. & Otley, D. (2010). Design and use of management control systems: An analysis of the interaction between design misfit and intensity of use”, *Working Paper*. MCA.
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis, *Management Accounting Research*, 20(4), pp. 263-282. doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Flapper, D. S., Fortuin, L. & Stoop, P. (1996). Towards consistent performance management Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(7), pp. 27-37. doi: <https://doi.org/10.1108/01443579610119144>
- Gil, A.C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- Guerra, A. R. (2007). *Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. Recuperado em 06 de janeiro, 2017 de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-24052007-085106/pt-br.php>
- Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: Impact on organizational performance. *International Business Review*, 13(4), pp. 485-502. doi: 10.1016/j.ibusrev.2004.04.003
- Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press.
- Junqueira, E. R. (2010). *Perfil do sistema de controle gerencial sob a perspectiva da teoria da contingência*. Tese de Doutorado em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. Recuperado em 20 de julho, 2016 de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-10052010-143511/pt-br.php>
- Kanter, R. M. & Summers, V. D. (1987). Doing well while doing good: Dilemmas of performance measurement in non-profit organizations and the need for a multiple constituency approach, 1987. In W. W. Powell, (Ed.) *The nonprofit sector: A research handbook* (pp.154-166). New Haven: Yale University Press, pp. 154-166.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), pp. 353-701. doi: <https://doi.org/10.1002/nml.11308>
- Kareithi, R. N. M. & Lund, C. (2012). Review of NGO performance research published in academic journals between 1996 and 2008. *South African Journal of Science*, 108(11/12), pp. 1-8. doi: <http://dx.doi.org/10.4102/sajs.v108i11/12.755>
- Khandwalla, P. N. (1972). The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls. *Journal of Accounting Research*, 10(2), pp. 275-285. doi: 10.2307/2490009  
<https://www.jstor.org/stable/2490009>

- Klein, L. & Almeida, L. B. (2017). A Influência dos Fatores Contingenciais na Adoção de Práticas de Contabilidade Gerencial Nas Indústrias Paranaenses. *Revista Universo Contábil*, 13(3), pp. 90-119. doi:10.4270/RUC.2017320
- Lavarda, C. E. F., Gorla, M. C., Lavarda, R. A. & Angonese, R. (2016). Influência dos Fatores Contingenciais no Desenvolvimento do Sistema Orçamentário em uma Empresa Brasileira de Manufatura Têxtil. *Revista Gestão Org.*, 14(1), pp. 115-124. doi: <http://dx.doi.org/10.21714/1679-18272016v14n1.p115-124>
- Lawrence, P. R. & Lorsh, J. W. (1967). *Differentiation and integration in complex organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), pp. 1-47. doi:10.2307/2391211
- Leite, E. G., Diehl, C. A. & Manvailer, R. H. M. (2015). Práticas de controladoria, desempenho e fatores contingenciais: um estudo em empresas atuantes no Brasil. *Revista Universo Contábil*, 11(2), pp. 85-107. doi:10.4270/ruc.2015213
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), pp. 1-55.
- Marques, K. C. M.; Souza, R. P. & Silva, M. Z. (2015). Análise SWOT da abordagem da contingência nos estudos da contabilidade gerencial. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 12(25), pp. 117-136. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2015v12n25p117>
- Martins, G.A. & Theóphilo, C.R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Milani Filho, M. A. F. (2009). *Eficiência produtiva no terceiro setor: um estudo comparativo de desempenho entre organizações filantrópicas asilares*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. Recuperado em 06 de janeiro, 2017 de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-14102009-124436/pt-br.php>
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (2003). *Organizational strategy, structure and process*. Stanford: Stanford Business Classics.
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), pp. 80-116. doi: <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- Otley, D. T. (1980). The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), pp. 413-428. doi: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Perrow, C. (1970). *Organizational analysis: a sociological view*. California: Wadsworth Publishing Company. Ano bate com o do texto
- Poister, T. (2003). *Measuring performance in public and nonprofit organizations*. New York: Wiley.
- Quintairos, P. C. R., Silva, M. A. V. R., Costa, E. S. & Oliveira, E. A. A. Q. O. (2009). Aplicação do *Balanced Scorecard* a uma organização do terceiro setor. *Revista de Desenvolvimento Econômico*, 1(2), pp. 164-174. doi: <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v1i2.15265>
- Ramadan, M. A. & Borgonovi, E. (2015). Performance Measurement and Management in Non-Governmental Organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(2), pp. 70-765. doi: 10.9790/487X-17237076
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.
- Serrat, O. H T. (2010). The perils of PM. *Knowledge Solutions*, Asian Development Bank, May, Manila.
- Skinner, W. (1974). The decline, fall and renewal of manufacturing. *Industrial Engineering*, 32-8.

- Soares, E. A. R. (2006). *Entidades Beneficentes de Assistência Social Educacionais: uma investigação sobre a Medição de Desempenho Organizacional*. Dissertação de Mestrado, Programa Multiinstitucional e Inter-Regional e Pós-Graduação em Ciências Contábeis (UnB, UFPE, UFPB, UFRN), Recife, Brasil. Recuperado em 15 de janeiro, 2017 de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/2278>
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Wadongo, B. & Abdel-Kader, M. (2014). Contingency theory, performance management and organizational effectiveness in the third sector: A theoretical framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), pp. 680-703. doi: <https://doi.org/10.1108/IJP-PM-09-2013-0161>
- Wadongo, B. I. (2014). *Performance management and evaluation in non-profit organisations: an embedded mixed methods approach*. Thesis of Doctor of Philosophy in Management Accounting, University of Bedfordshire, UK. Recuperado de em 18 de maio, 2016 de <http://hdl.handle.net/10547/333444>
- Waterhouse, J. H. & Tiessen, P. (1978). A contingency framework for management accounting systems research. *Accounting, Organization and Society*, 3(1), pp. 65-76. doi: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(78\)90007-7](https://doi.org/10.1016/0361-3682(78)90007-7)
- Waweru, N. & Spraakman, G. (2009). The appropriateness of performance measurement systems in the services sector: Case studies from the micro finance sector in Kenya, *AAA 2010 Management Accounting Section (MAS)*, Meeting Paper.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization: theory and practice*. London: Oxford University Press.

## Diretrizes aos Autores

### 1. Regras para submissão de artigos

Para submissão de artigos à Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade - REPeC, os autores devem seguir as normas e critérios definidos pela REPeC. A partir de Janeiro de 2013 são seguidas as normas da *American Psychological Association* (APA) no que se refere às citações e referências bibliográficas. Serão rejeitadas as submissões que não estiverem de acordo com as normas.

Os artigos submetidos à Revista devem ser inéditos, ou seja, não terem sido publicados ou enviados a outro periódico.

Os artigos podem ser redigidos em português ou inglês, com no mínimo 5.000 e máximo 9.000 palavras, incluindo tabelas, figuras, notas e referências. São permitidos, no máximo, 5 (cinco) autores por artigo. Todos os artigos aprovados serão traduzidos e publicados nas duas línguas: português e inglês.

Os artigos que contiverem Tabelas ou Figuras, estas devem estar em formato que permitam ser editadas. Caso algumas dessas Tabelas ou Figuras tenham sido importadas de outros programas, como Excel, Power Point etc., deve ser enviado também o arquivo de origem como Arquivo Complementar.

Não usar expressões como id., ibid., op. cit., loc. cit. e assemelhadas, ou notas de referência e de rodapé. São admitidas notas no final do texto, no entanto, devem ser evitadas.

A submissão dos artigos deve ser de forma eletrônica pelo site [www.repec.org.br](http://www.repec.org.br). Ao final da submissão será enviada mensagem eletrônica por e-mail com a confirmação do recebimento do artigo.

### 2. Conteúdo e formatação dos artigos

Para submissão, os artigos devem conter:

- o **título** no idioma de origem do artigo (português ou inglês) sem identificação do(s) autor(es);
- um **resumo** no idioma de origem do artigo (português ou inglês) em no mínimo 150 e máximo de 200 palavras, espaço simples entre linhas, composto pelos seguintes elementos, conforme Quadro abaixo: **Objetivo**, **Método**, **Resultados** e **Contribuições**. Ao final do resumo devem ser inseridas de **três a cinco palavras-chave**;

**Objetivo:** este estudo teve o objetivo de investigar a relevância da educação e da pesquisa em contabilidade para o crescimento da economia brasileira durante a primeira década do século XXI.

**Método:** na coleta de dados para a sua realização, este estudo contou com um questionário estruturado elaborado a partir da literatura pertinente, o qual foi testado e aplicado a uma amostra de contadores e empresários brasileiros durante o ano de 2017. Na análise desses dados foi realizada uma análise de conteúdo e utilizados testes estatísticos para o estabelecimento de relações entre as respostas obtidas.

**Resultados:** os principais achados deste estudo indicam que a ampliação da educação e da pesquisa em contabilidade no Brasil foi essencial para o crescimento da economia, de acordo com a percepção dos respondentes, embora ainda haja a impressão de que é necessário que contadores e empresários façam melhor uso das informações contábeis.

**Contribuições:** do ponto de vista acadêmico, as evidências desta pesquisa contribuem com o preenchimento de uma importante lacuna existente na literatura nacional. No que se refere ao mercado, contribuem ao fornecer evidências de que, apesar de haver percepção de relevância, ainda é preciso que seus usuários façam melhor uso das informações da contabilidade.

**Palavras-chave:** Educação; Pesquisa; Contabilidade.

- o artigo propriamente dito redigidos em português ou inglês, com no mínimo 5.000 e máximo 9.000 palavras, incluindo tabelas, figuras, notas e referências.
- as páginas dos artigos devem estar devidamente numeradas no canto superior direito, digitadas em editor de texto Word for Windows, nas seguintes condições:
  - papel formato A4 (210 x 297 mm);
  - fonte Times New Roman, tamanho 12;
  - espaço entre linhas: simples;
  - entrada de parágrafo: 1,25;
  - margens: superior 3cm, inferior 2cm, esquerda 3cm, direita 2cm;
  - tabelas e figuras em fonte Times New Roman, tamanho 10;
  - as citações e referências devem obedecer as normas atuais da APA (*American Psychological Association*).

### 3. Tabelas e Figuras<sup>1</sup>

As tabelas e figuras devem ser usadas nos artigos sempre que suas informações tornarem a compreensão do texto mais eficiente, sem que haja repetição das informações já descritas no texto.

#### 3.1 Tabelas

A tabela normalmente deve mostrar valores numéricos ou informação textual organizados em uma exposição ordenada de colunas e linhas. **Qualquer outra demonstração textual deve ser caracterizada como figura.**

A tabela deve ser apresentada com suas informações de forma visível e suficientes para sua compreensão e deve ser formatada da seguinte forma:

<sup>1</sup> Grande parte dessas orientações foi adaptada do Manual de Submissão da Revista de Administração Contemporânea – RAC, disponível em [www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br).

Editor de tabelas	Word for Windows 97 ou posterior. Caso os autores tenham elaborado suas tabelas no programa Excel ou similares, por favor refaçam as tabelas utilizando o recurso em Word.
Fonte	Times New Roman, tamanho 10.
Espaçamento entre linhas	Simple.
Espaçamento antes e depois	3 pt.
Cores em tabelas	Utilizar apenas as cores preto e branco (escala de cinza).
Título	O título de tabela precisa ser claro e explicativo. Ele deve ser colocado acima da tabela, no canto superior esquerdo, e na linha seguinte, logo abaixo da palavra Tabela (com a inicial maiúscula), acompanhada do número que a designa. As tabelas são apresentadas com números arábicos de forma sequencial e dentro do texto como um todo. Ex.: Tabela 1, Tabela 2, Tabela 3 etc.
Citação de tabelas	Ao citar tabelas no corpo do texto escrever apenas o número referente à tabela, por exemplo: Tabela 1, Tabela 2, Tabela 3 etc. (a palavra 'Tabela' deverá ser apresentada com a primeira letra maiúscula). Nunca escreva 'tabela abaixo', 'tabela acima' ou ainda, 'tabela da página XX', pois a numeração das páginas do artigo pode alterar-se durante sua formatação.
Notas de tabelas	A fonte utilizada nas notas da tabela deve ser Times New Roman, tamanho 10, espaçamento simples. As notas devem ser descritas no rodapé da tabela e servem para indicar a Fonte das informações da tabela, além de outras informações importantes para o entendimento da tabela.

### 3.2 Figuras

A figura deve evidenciar um fluxograma, um gráfico, uma fotografia, um desenho ou qualquer outra ilustração ou representação textual.

A figura deve ser apresentada com suas informações de forma visível e suficientes para sua compreensão e deve ser formatada da seguinte forma:

Fonte	Times New Roman, tamanho 10.
Cores em figuras	Utilizar apenas as cores preta e branca (escala de cinza).
Formato	Encaminhar as figuras em formato editável.
Título	Explica a Figura de maneira clara e objetiva. O título deve ser colocado sob a figura e numerado com números arábicos de forma sequencial, precedido pela palavra Figura (com a inicial maiúscula). Ex.: Figura 1, Figura 2, Figura 3, etc. Depois do título, quaisquer outras informações necessárias para esclarecimentos da figura ou fonte devem ser acrescidas como Nota.
Legenda	A legenda é a explicação dos símbolos utilizados na figura e deve ser colocado dentro dos limites da figura.
Tamanho e proporção	As figuras devem ajustar-se às dimensões do periódico. Portanto uma figura deve ser elaborada ou inserida no artigo de modo a poder ser reproduzida na largura de uma coluna ou página do periódico em que ele será submetido.
Citação no corpo do texto	Ao citar uma figura no corpo do texto escreva apenas o número referente a figura, por exemplo: Figura 1, Figura 2, Figura 3 etc. (a palavra 'Figura' deverá ser apresentada com a primeira letra em maiúsculo). Nunca escreva 'figura abaixo', 'figura acima', ou ainda, 'figura da página XX', pois a numeração das páginas do artigo pode-se alterar durante sua formatação.

## 4. Citações e Referências

Para a versão completa das normas de citações e referências de acordo com a APA (American Psychological Association), acesse <http://www.repec.org.br/index.php/repec/article/view/1607/1237>.